



**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA**

**Estágio no Departamento de Gestão de Competições e  
Eventos da Federação Portuguesa de Futebol**

Relatório de estágio apresentado com vista à obtenção do  
grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador:

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Professor Doutor Thiago de Oliveira Santos

**Ivo Batista Madureira**

2020

## ***AGRADECIMENTOS***

---

Antes de todos os demais agradecimentos tenho de contemplar a minha família, pela educação, valores e princípios que me transmitiu. Bem como, por terem tornado possível continuar com os meus estudos, de forma agora realizar este relatório para obter o grau de mestre. Todo o apoio, desde o fornecimento de produtos essenciais, disponibilidade presencial, de alojamento, à estabilidade psíquica e física, o meu muito obrigado. De forma particular, quero deixar uma palavra de gratidão aos meus pais, Manuel Madureira e Marta Batista, que da sua forma desde 1996 me ajudaram a alcançar o que sou hoje, e às minhas irmãs, Lara BM, Ema BM e Sara BM.

A todos os meus amigos, visto que a socialização é fulcral na base de um indivíduo para concretizar os seus objetivos, o meu obrigado pela amizade que nos une. Destacando todas as relações que construí ao longo deste percurso no Mestrado de Gestão do Desporto (MGD), na Faculdade de Motricidade Humana (FMH), na Aspira University College (AUC) e na Federação Portuguesa de Futebol (FPF). Com as quais interagi, adquiri conhecimento e tive a oportunidade de partilhar experiências.

Agradecer ao Professor Abel Correia por ter aceite desde logo ser o meu orientador de estágio, e consequentemente pelo acompanhamento que me proporcionou na realização deste relatório. Ao Professor Rui Claudino pela ajuda disponibilizada em algumas questões técnicas com a base de dados, e ao Professor José Meirim por ser uma pessoa com a qual muito me identifico.

Na Federação Portuguesa de Futebol, ao Carlos Lucas, orientador da instituição de acolhimento, bem como a todos as pessoas com as quais colaborei com mais proximidade, a Catarina Cravo, a Rita Galvão, a Raquel Gomes, o Eduardo Cruz, a Carla Carvalho, o Zé Costa e o Pedro Agostinho o meu agradecimento pessoal e profissional. E por fim, enfatizar um obrigado ao João Moraes, responsável da Unidade de Infraestruturas, por todo o acompanhamento providenciado e pelo enorme profissional e ser humano com o qual tive a oportunidade de colaborar.

## ***RESUMO***

---

O presente relatório, elaborado com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, pela Faculdade de Motricidade Humana, retrata o estágio realizado no segundo semestre, do segundo ano do Mestrado de Gestão do Desporto, após um protocolo celebrado entre a Faculdade de Motricidade Humana e a Federação Portuguesa de Futebol. Sediada na Cidade do Futebol, Avenida das Seleções em Oeiras, a Federação Portuguesa de Futebol é a maior organização do desporto português a exercer atividade em território nacional e internacional. Uma instituição centenária, na qual se executam as melhores práticas, acompanhadas de profissionalismo e rigor. O estágio curricular culminou na colaboração com uma das fases da realização de uma verdadeira Carta Desportiva das infraestruturas de futebol e futsal em território nacional, no sentido de cumprir na totalidade os compromissos da direção da Federação Portuguesa de Futebol. Com a criação e desenvolvimento de uma base de dados para armazenar, analisar, consultar e localizar informação de recintos do desporto da modalidade de futebol e futsal. O relatório aborda ainda com base teórica a gestão do desporto, bem como as áreas que a rodeiam, permitindo assim a compreensão fundamentada de um gestor do desporto.

**Palavras-chave:** Federação Portuguesa de Futebol; Desporto; Gestão do Desporto; Recintos do Desporto; Base de Dados.

## ***ABSTRACT***

---

This report, prepared with a view to obtaining a Master's degree in Sports Management, from the Faculty of Human Kinetics, portrays the internship carried out in the second semester, of the second year of the Master of Sport Management, after a protocol signed between Faculty of Human Kinetics and the Portuguese Football Federation. Located on Cidade do Futebol, Avenida das Selecções in Oeiras, Portuguese Football Federation is the largest Portuguese sports organization operating in national and international territory. A century-old institution, in which best practices are carried out, accompanied by professionalism and rigor. The curricular internship culminated in the collaboration with one of the phases of the realization of a true Sports Charter for football and futsal infrastructures in the national territory, in order to fully comply with the commitments of the Portuguese Football Federation management. With the creation and development of a database to store, analyse, consult and locate information on sports facilities in the football and futsal modality. The report also deals with the theoretical basis of sport management, as well as the areas that surround it, thus allowing a well-founded understanding of a sport manager.

**Keywords:** Portuguese Football Federation; Sport; Sport Management; Sport Facilities; Database.

## ***INDICE***

---

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>I</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>III</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1- ENTIDADE DE ESTÁGIO.....</b>	<b>2</b>
<b>2- ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL .....</b>	<b>5</b>
2.1- Desporto .....	5
2.2- Desporto e gestão.....	6
2.3- Gestão e gestão do desporto.....	6
2.4- Gestão do desporto .....	9
2.5- Gestor do desporto .....	11
2.6- Gestão de instalações do desporto .....	13
2.7- Negócio no desporto .....	16
2.8- Indústria do desporto.....	18
2.9- Base de dados.....	20
<b>3- REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL .....</b>	<b>24</b>
3.1- Recrutamento .....	24
3.2- Local.....	24

3.3- Equipa.....	24
3.4- Tarefa.....	25
<b>4- PROJETO FPF.....</b>	<b>27</b>
4.1- Objetivo.....	27
4.2- Descrição .....	27
4.3- As quatro fases .....	27
4.4- Recursos .....	29
<b>5- BASE DE DADOS.....</b>	<b>30</b>
5.1- Construção.....	30
5.2- Inserção de dados .....	31
5.3- Funcionalidades .....	32
5.4- Base de dados.....	32
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>34</b>
1- Principais linhas de conclusão .....	35
2- Análise dos efeitos e das consequências da intervenção .....	39
3- Estabelecimento de perspetivas para o futuro .....	40
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>41</b>
Base de Dados.....	45

## ***ÍNDICE DE FIGURAS***

---

Figura 1 - Tarefas gerais de gestão do desporto. ....	10
Figura 2 - Visão geral do modelo de setores da indústria do desporto. ....	19
Figura 3 - <i>Timeline</i> da tarefa. ....	25
Figura 4 - Formulário, botões de navegação e cabeçalho. ....	45
Figura 5 - Formulário, capítulos. ....	45
Figura 6 - Formulário, local para anexos. ....	46
Figura 7 - Tabela. ....	46
Figura 8 - Subformulário. ....	47
Figura 9 - Vista de estrutura do formulário, botões de navegação e cabeçalho. ....	47
Figura 10 - Vista de estrutura do formulário, subformulários no separador. ....	48
Figura 11 - Vista de estrutura da tabela. ....	48
Figura 12 - Vista de estrutura do subformulário. ....	49
Figura 13 - Relações. ....	49

## ***ÍNDICE DE TABELAS***

---

Tabela 1 - Timeline das instalações. ....	14
---	----



## ***LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS***

---

**FPF** - Federação Portuguesa de Futebol

**FMH** - Faculdade de Motricidade Humana

**MGD** - Mestrado de Gestão do Desporto

**AUC** - Aspira University College

**DCE** - Direção de Competições e Eventos

**ADR** - Associação Distrital ou Regional

**UAC** - Unidade de Apoio a Clubes

**EPMR** - Espetadores Portadores de Mobilidade Reduzida

**IBM** - International Business Machines Corporation

**BD** – Base de dados

**SQL** - Linguagem de Consulta Estruturada

**SGBD** - Sistemas de gestão da base de dados

**DML** - Linguagem de Manipulação de Dados

**DDL** - Linguagem de Definição de Dados

**DCL** - Linguagem de Controle de Dados

**DTL** - Linguagem de Transação de Dados

**DQL** - Linguagem de Consulta de Dados

## **INTRODUÇÃO**

---

O desempenho das organizações do desporto baseia-se no trabalho profissional altamente motivado e de alta qualidade do *staff*. Trabalho planeado, organizado, liderado e controlado por especialistas em gestão do desporto. Ou seja, gestores do desporto que possuem, além das suas capacidades, habilidades, conhecimentos e motivação, uma série de outras competências que variam desde a gestão e questões técnicas às sociais (Retar, Pišot, & Kolar, 2016). Com isto, reforça-se que a realização de um estágio curricular numa instituição, na qual os seus colaboradores sejam valorizados e o estagiário se encontre motivado para intervir e colaborar na organização, resultará numa parceria certamente positiva e de mais valia para ambas as partes.

O estágio curricular no âmbito do Mestrado de Gestão do Deporto (MGD) foi realizado na FPF, no departamento de Gestão de Eventos e Competições. Departamento responsável pela organização, planeamento e controlo das competições profissionais e não profissionais que sejam da responsabilidade da FPF. Constituído por uma vasta equipa, dividida por secções, na qual existiu a respetiva integração.

A tarefa profissional executada na instituição durante este período foi a construção e desenvolvimento de uma base de dados de recintos do desporto de futebol e futsal. Como também a inserção da informação contida nos formulários das vistorias aos recintos do desporto. Este trabalho desenvolvido contempla a fase II do projeto da FPF no âmbito do desenvolvimento da Carta Desportiva das infraestruturas de futebol e futsal em território nacional.

A prática profissional está anteriormente enquadrada por uma abordagem teórica ao desporto, ao gestor do desporto, à gestão e gestão do desporto, ao negócio no desporto, à indústria do desporto, bem como à base de dados.

## ***1- ENTIDADE DE ESTÁGIO***

---

A Federação Portuguesa de Futebol é a maior organização do desporto nacional e, em todas as suas áreas de intervenção, age com a consciência de que representa e serve os milhões de portugueses por todo o mundo. Nos últimos anos tem apostado no envolvimento em projetos que tornam a sociedade portuguesa melhor e mais bem preparada. Nas áreas da responsabilidade social, na promoção da saúde e do ambiente, na área da formação, educação, ciência e ensino superior tem procurado dignificar, honrar e credibilizar Portugal.

Fundada a 31 de março de 1914 por três associações regionais, Lisboa, Portalegre e Porto, nomeada no seu surgimento União Portuguesa de Futebol, tendo alterado o seu nome para FPF no Congresso Extraordinário de 28 de maio de 1926. A FPF está sediada na Cidade do Futebol, Avenida das Seleções em Oeiras, 1495-433 Cruz Quebrada, Dafundo, inaugurada no dia 31 de março de 2016. Assembleia Geral, Presidente, Direção, Conselho Fiscal, Conselho de Justiça, Conselho de Disciplina e Conselho de Arbitragem são os órgãos constituintes da FPF. O atual presidente é Fernando Soares Gomes da Silva, que tomou posse a 17 de dezembro de 2011.

A FPF é uma pessoa coletiva sem fins lucrativos, de utilidade pública, constituída sob a forma de associação de direito privado. Engloba vinte e duas associações distritais ou regionais, uma liga profissional de clubes, associações de agentes do desporto, clubes ou sociedades do desporto, jogadores, treinadores e árbitros, inscritos ou filiados nos termos dos estatutos, e demais agentes do desporto. Tem como principais focos a representação do futebol português a nível nacional e internacional, a gestão competitiva das Seleções e a organização de competições de nível local. A FPF assegura a gestão de vinte e seis Seleções, masculinas e femininas, nas vertentes de futebol, futsal e futebol de praia, e organiza trinta e sete competições anuais. Portugal tem à volta de duzentos e catorze mil praticantes federados de futebol, futebol praia e futsal, competição e recreação/lazer.

## Visão

A FPF deve fortalecer cada vez mais o seu papel como referência central no desenvolvimento do futebol em Portugal, de tal modo que esta atividade se destaque crescentemente como uma das mais relevantes no projeto de Portugal na Europa e no Mundo; A FPF assume-se como a entidade dinamizadora do futebol enquanto atividade do desporto, económica, social, educativa e de lazer, tendo em conta a crescente relevância na formação da juventude, na economia e na imagem internacional do país (FPF, 2020).

## Missão

A FPF tem como missão coordenar, dinamizar, desenvolver e organizar o futebol em todas as suas dimensões e categorias, num todo harmonioso, assegurando a respetiva continuidade e crescimento em todo o território nacional e em todos os meios sociais e faixas etárias, com o objetivo de se posicionar como um dos mais competitivos do panorama internacional. A FPF coopera estreitamente com os seus parceiros internacionais e nacionais, públicos e privados, numa ótica de independência e de benefício mútuo, em prol do êxito da sua missão (FPF, 2020).

## Valores

A FPF acredita que só terá sucesso se todos os seus parceiros tiverem, igualmente, sucesso, pelo que será sempre solidária, transparente e leal com eles na prossecução dos seus objetivos; A FPF rege-se por princípios que permitem o desenvolvimento sustentado e promove sempre a obediência aos mais elevados padrões éticos, sociais e de responsabilidade ambiental; A FPF garante a verdade desportiva no cerne das suas decisões, através do funcionamento democrático da sua estrutura e do diálogo com os seus parceiros; A FPF encoraja a inclusão, a aquisição de conhecimentos e um estilo de vida saudável, sem prejuízo da salvaguarda do entretenimento e da atividade económica do futebol; A FPF defende a “tolerância zero” em relação ao racismo, à

discriminação, à violência no futebol e à viciação de jogos ou resultados; A FPF defende a racionalidade e o sucesso económico do Futebol, garantindo a transparência, a integridade, a lealdade e a honestidade, mesmo na ausência de obrigações legais (FPF, 2020).

#### Palmarés

- 1 Título de Campeão da Liga das Nações, 2019;
- 3º Lugar na Taça das Confederações, 2017;
- 1 Título de Campeão Europeu, 2016;
- 3º Lugar no Campeonato da Europa, 2012/2000/1984;
- 4º Lugar no Campeonato do Mundo, 2006;
- 2º Lugar no Campeonato Europeu, 2004;
- 3º Lugar no Campeonato do Mundo, 1966.

No mundo alguns dos melhores jogadores, treinadores e árbitros são de nacionalidade portuguesa. Inúmeros nomes inesquecíveis, que representam as cores nacionais, atualmente e no passado integram o património do futebol português.

## ***2- ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL***

---

### ***2.1- Desporto***

O Conselho da Europa através da Carta Europeia do Desporto (1992) define desporto como “todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis” (p. 3). Jenny, Manning e Keiper (2016) definem que as características do desporto devem incluir jogar, ser organizado, incluir competição, ser composta por habilidades, incluir fiscalização, ter um amplo acompanhamento e ter a institucionalização alcançada. Anteriormente, já Pitts, Fielding e Miller (1994) descreviam desporto como qualquer atividade, experiência ou negócio empresarial cujo primeiro foco ter fitness, recreação, atletismo e o lazer relacionado. De acordo, com estas definições, o desporto não tem que ser competitivo, não necessita de equipamento especializado ou regras, de facto, o conceito geral de desporto pode incluir simplesmente atividades como nadar, correr, dançar. Relaciona-se o tema desporto com uma extensa variedade de atividades físicas e de negócios associados (Pedersen & Thibault, 2014).

O desporto nunca foi apenas um bem privado, ou apenas um bem público, como foi defendido por certos sistemas sociais. Como se está a tornar cada vez mais uma categoria social e económica complexa e sensível, nunca há conhecimento suficiente sobre como gerir uma organização do desporto. Evidentemente, é necessário mencionar que o desporto é parte integrante da cultura e das tradições, tanto para o indivíduo como para a sociedade, e, portanto, é ainda mais importante conhecer os motivos e atitudes dos indivíduos que entram na organização do desporto, bem como a sociedade que afeta (Retar, 2011, p. 8).

A comunidade desportiva internacional defende os princípios da autonomia do desporto, no modo, em que o mesmo, não seja utilizado como instrumento pelos governantes, protegendo-o das interferências políticas. O desporto torna possível pessoas atingirem carreiras e cargos, os quais nunca alcançariam, se não fosse pelo

respetivo percurso dentro das organizações do desporto (Bayle & Clastres, 2018). Desporto é um negócio global e um veículo para a inclusão social e desenvolvimento da comunidade (García, Gálvez, Angosto, & Grimaldi, 2020).

## **2.2- Desporto e gestão**

O desporto e a gestão desenvolvem-se modernizando em formas bem semelhantes, pela performance ideal de um atleta e no melhoramento da organização humana. No século dezanove, um dos primeiros grandes passos foi a transformação dos desportos tradicionais em modernos, através da medição de recordes, na implementação de regras, e na supervisão dos indivíduos. Enquanto, que na mesma época, por Adam Smith, Charles Babbage e David Ricardo, na gestão iniciou-se com a divisão do trabalho e especialização das tarefas (O'Brien & Denis, 2017). O desporto ganhava contornos fora fronteiras, clubes e atletas de diversas origens desafiavam-se entre si. Os jornais e revistas começavam a comunicar em *língua desportiva*, baseada no inglês, sobre os desportos que se tornavam transnacionais, espalhando a informação por todo o globo. Enquanto, similarmente no mundo empresarial os negócios e companhias iniciavam-se a internacionalizar em termos estruturais, operacionais e de gestão. A performance, competição e recordes tornaram-se um cunho mútuo entre o desporto moderno e a gestão empresarial (Bayle & Clastres, 2018).

## **2.3- Gestão e gestão do desporto**

A gestão, como conceito, tem múltiplos significados, a palavra vem do verbo inglês *management* que significa dominar, controlar e liderar. É usado tanto para denominar todos os tipos de gestão, quanto para a ciência que estuda a gestão. Em teoria, existem várias definições de gestão, no entanto, entende-se universalmente em gerir vários recursos, estes vitais para alcançar os objetivos em todas as funções básicas da gestão, no planeamento, organização, implementação e supervisão (Daft, 2003).

Tavčar (2009) afirma que as atividades principais da gestão de negócios são os objetivos de planeamento e *design*, bem como a conceção de estratégias para sua realização. Entre as atividades principais, ele também classifica o trabalho de edição e integração na organização, interna e externamente, a gestão da organização e de

peças, a fim de alcançar o êxito desejado, medindo os êxitos da organização e avaliando os resultados das atividades das peças. Ele acredita que “gestão significa o controle da organização, dos seus componentes e fatores de funcionamento, e os gestores são especialistas em dominar as organizações” (p. 13). Esta definição é importante para o estudo da gestão do desporto por dois motivos, pela transferência de influência sobre as organizações, como em clubes e associações do desporto, e por referenciar que os gestores do desporto sabem como influenciá-las (Retar, Pišot, & Kolar, 2016).

A gestão do desporto difere do conceito geral de gestão, por existirem diferenças que são resultado de uma série de peculiaridades inerentes ao desporto, como pela estrutura (Retar, Pišot, & Kolar, 2016):

- Organizacional: associações, federações de associações, associações de federações, empresas;
- Dos proprietários: organizações do desporto privadas, públicas ou público-privadas;
- Das partes interessadas: voluntários, pais, atletas, equipas do desporto, patrocinadores, doadores;
- Da missão: com e sem fins lucrativos;
- Dos principais produtos: gestão de um evento, de um atleta ou de uma instalação do desporto.

As diferenças são apontadas por Bednarik, Kolenc, Petrović, Simoneti, e Šugman (1998), que afirmaram que na gestão do desporto é dada prioridade à coordenação e gestão de eventos do desporto, gestão de instalações do desporto, gestão de recursos humanos, finanças, desportos, relações públicas e muito mais. Smith e Steward (1999) explicam em detalhe as diferenças entre a gestão convencional e gestão do desporto. Eles descobriram que os gestores estão envolvidos principalmente na coordenação racional de todas as fontes relevantes, o que pode contribuir para a eficácia, eficiência, produtividade e inovação das organizações, enquanto que os gestores do desporto estão envolvidos em elementos completamente irracionais do



desporto, como os sentimentos dos atletas, espectadores e adeptos. A gestão permite que uma organização atinja as metas estabelecidas pelo seu proprietário, paralelamente, no desporto, os atletas também pretendem alcançar objetivos individuais, e de equipa. As diferenças da gestão geral e da gestão do desporto são particularmente notáveis na área de gestão de recursos humanos, na qual o mundo do desporto se distingue (Kolenc, 1999). Também o marketing de desporto, as estruturas financeiras das empresas de desporto, as carreiras nas indústrias do desporto e o enorme poder e influencia do desporto como instituição social são aspetos diferenciadores da gestão do desporto em relação à gestão tradicional (Pedersen, Parks, Quarterman, & Thibault, 2011).

Beech e Chadwick (2014) observaram igualmente que a gestão do desporto difere de outras formas de gestão, referindo que a gestão do desporto é o trabalho realizado com atletas, treinadores, espectadores e adeptos, que tem as suas próprias limitações impostas pelas organizações internacionais do desporto, nacionais e locais. Eles também observaram a grande dependência ao nível de receita pelo desempenho da equipa, independentemente dos custos. Notando que somente com uma melhor classificação no ranking da competição é possível notar o aumento da receita de uma organização, maior remuneração pelos direitos de televisão, mais espetadores, mais patrocinadores, sem incorrer em custos significativamente mais altos. A gestão do desporto é particularmente caracterizada pelas receitas sazonais e pela imprevisibilidade dos resultados (Retar, Pišot, & Kolar, 2016).

Segundo Hoye, Smith, Nicholson, e Stewart (2015) a gestão no mundo do desporto é especial comparando com a de outras realidades, é um mercado à parte. Por diversos motivos, entre eles monopolizar e aniquilar o competidor de modo a aumentar a procura para o respetivo produto e serviço são objetivos das vastas áreas, permitindo um aumento de clientes, e assim um crescimento do negócio, ao contrário da união das organizações que trabalham para o objetivo comum. Se, por um lado, o crescimento e o lucro das organizações são importantes para os gestores, para os gestores do desporto é dada prioridade à conquista da vitória em uma competição ou à melhoria da posição na tabela de competição, mesmo que para isso exista prejuízo financeiro. A gestão estratégica têm como aspetos relevantes a estrutura e a cultura organizacional, os

recursos humanos, a gestão de recursos, a liderança, a gestão financeira, de marketing e de performance, como a relação entre o desporto e a media, tornando assim a gestão organizativa do desporto exclusiva (Hoye, Smith, Nicholson, & Stewart, 2015). No mundo dos negócios os gestores precisam de seguir apenas as restrições da legislação que regula o mercado, enquanto que os gestores do desporto, além dessas disposições legais, também devem respeitar uma série de regras internas das associações do desporto que restringem as suas operações, por exemplo, direitos de marketing eventos, transferências de jogadores profissionais, programações de competições (Retar, Pišot, & Kolar, 2016).

## **2.4- Gestão do desporto**

Existem inúmeras definições para gestão do desporto na literatura do desporto (Chelladurai, 1994; Bartoluci, 1997; Slack, 1997; Parks & Quarterman, 2002; Šugman Bednarik & Kolarič, 2002; Daft, 2003; Lussier & Kimball, 2004; Houlihan, 2008; Kolar, 2013). A maioria delas está baseada na definição de gestão dos principais recursos, importantes para a realização da missão e dos objetivos das organizações do desporto, eventos do desporto ou para atletas. Uma definição geral, na qual poderia explicar unicamente a definição de gestão do desporto não existe (Retar, Pišot, & Kolar, 2016).

A gestão do desporto é como uma ponte de conexão entre a área de gestão e do desporto. Lussier e Kimball (2004) declaram que a gestão do desporto é um “campo multidisciplinar que combina a indústria do desporto e a gestão” (p. 5). Retar (2011) assume que a gestão do desporto significa, acima de tudo, planeamento, liderança e controlo dos processos de negócios, bem como na gestão de todos os principais recursos que são importantes para alcançar os objetivos das organizações do desporto. Dessa forma, a gestão dos vários *stakeholders* no campo do desporto, pelas organizações do desporto, agências de marketing desportivo, agentes, instalações e centros do desporto, competições e eventos do desporto, recreação desportiva, produção de artigos do desporto, atletas profissionais e equipas de desporto (Retar, Pišot, & Kolar, 2016).

Pitts e Stotlar (2013) definem a gestão do desporto como o estudo e prática de todas as pessoas, atividades, negócios, ou organizações envolvidas na produção, facilitação, promoção, ou organização de qualquer negócio ou produto relacionado com desporto. Retar, Plevnik e Kolar (2013) dizem que “a gestão no desporto é um processo de gestão dos principais recursos e da cooperação com importantes *stakeholders*, que garante a realização eficiente dos objetivos comerciais e do desporto de uma organização e/ou desportista em todas as funções de gestão” (p. 83). Retar (2006) já tinha acrescentado à definição de gestão do desporto a dinâmica e coordenação de recursos, referindo que a gestão do desporto pode ser reconhecida como uma aquisição dinâmica e coordenativa de recursos necessários para implementar a missão das organizações do desporto, nas quais os gestores tomam decisões e são responsáveis pelas respetivas consequências.

O conceito de gestão do desporto "como uma função organizacional e processo de planeamento, promoção e controlo da organização e funcionamento" se interpretado num ponto de vista funcional (Kolar & Zaletel, 2013, p. 6). Consoante as diferentes tarefas e as diferentes organizações, para a gestão do desporto serão requeridas determinadas competências, dentro das presentes na figura seguinte ilustrada (Pederson & Thibault, 2018).

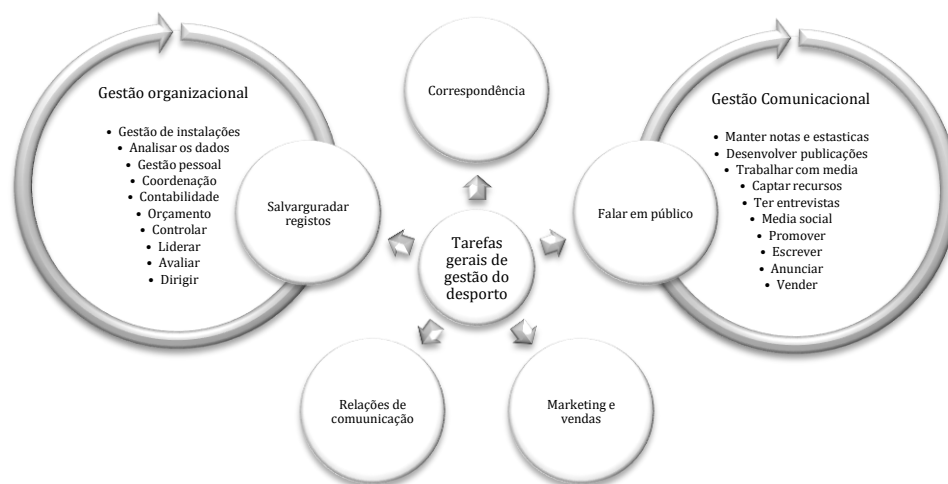


Figura 1 - Tarefas gerais de gestão do desporto. Adaptado de Pederson e Thibault (2018).

A segmentação varia consoante a organização, quanto maior, maiores as responsabilidades, e assim, um gestor do desporto poderá não ter a seu cargo todas estas tarefas acima representadas, mas deve ser conhecedor do maior número possível. De forma genérica um gestor do desporto necessita de ser entendedor em marketing, em finanças, em comunicação e em liderança.

As diferenças de gestão existem em virtude do tamanho, finalidade e tipo de organização do desporto (Retar, Pišot, & Kolar, 2016). Uma “organização moderna é entendida como um sistema complexo, onde vários componentes, importantes para o seu funcionamento, são interligados e interdependentes. Uma das coisas mais importantes é a gestão de recursos humanos” (Šugman, Bednarik, & Kolarič, 2002, p. 219). A gestão do desporto pela perspetiva comercial e da justiça social atravessa as áreas da cultura, economia e barreiras geográficas (García, Gálvez, Angosto, & Grimaldi, 2020).

## ***2.5- Gestor do desporto***

Os gestores do desporto são trabalhadores do desporto que se dedicam exclusivamente à gestão do desporto. Kolar, Jurak, Bednarik e Kolenc (2007) abordam que “os gestores do desporto, além do conhecimento geral sobre gestão, precisam de conhecimentos específicos sobre desporto, no entanto, quanto maior o seu foco na função de gestão, menos conhecimento sobre o desporto eles precisam” (p. 47). O conceito de gestor do desporto, na sinergia de características e funções de um gestor na sua definição restrita de planeador, organizador e supervisor dos processos de trabalho, bem como o líder na capacidade de catalisador e motivador de funcionários (Retar, Pišot, & Kolar, 2016). Os gestores do desporto devem ser de uma personalidade que combine uma grande quantidade de conhecimentos, competências e habilidades, que se “distinguem pelas habilidades específicas necessárias para a gestão do desporto” (p. 218). O surgimento da necessidade de um gestor do desporto veio pelo crescimento da atividade económica e das novas formas de adquirir negócios no desporto (Šugman, Bednarik, & Kolarič, 2002).

O princípio orientador nos quais os gestores do desporto se destacam é na capacidade de reconhecer os seus traços pessoais negativos e de saber como controlá-los, enquanto apresentam as suas características positivas. As características pessoais mais importantes são a maturidade, calma, capacidade de desenvolvimento pessoal, autoestima, curiosidade, estilo de vida saudável, capacidade de assumir responsabilidade pelas suas decisões, credibilidade, honestidade e capacidade de obter a confiança dos funcionários e apoiar o ambiente familiar envolvente (Musek, 1997). O gestor tem de estar preparado para potenciais ameaças, preparando planos para serem acionados nas respetivas circunstâncias. Uma matriz de avaliação de risco poderá ser uma ótima solução para estas situações, esta deve identificar os acontecimentos que terão maior probabilidade de acontecer, e os respetivos planos de ação. A gestão, os recursos humanos, a equipa de tecnologia de informação e a segurança devem de estar incluídos no desenvolvimento da matriz, permitindo em caso de emergência uma resposta rápida, adequada e eficiente (Fried & Kastel, 2020).

No caso de uma empresa privada, o gestor do desporto recebe do proprietário, ou no caso de uma instituição ou associação pública, do fundador, um mandato para os seus serviços de gestão, tanto em termos de negócios, como de gestão de recursos humanos. A organização do desporto, atletas, instalações do desporto e/ou eventos do desporto ficam à sua responsabilidade (Retar, Pišot, & Kolar, 2016). Um gestor de uma instalação do desporto despende a maior parte do seu tempo dentro dos assuntos relacionados com os recursos humanos, a lidar com pessoas, acrescentando que neste processo existem inúmeros desafios legais e políticos. É fulcral e essencial escolher as pessoas certas e capazes para colaborarem na respetiva instalação, e entender quando a necessidade de as contratar ou despedir (Fried & Kastel, 2020). O cumprimento da lei deve ser do conhecimento do gestor, por exemplo até que horas é permitido fazer ruído. Se um evento acontecer durante horas não permitidas e não forem cumpridas as orientações existentes ou contornadas com a respetiva antecipação e tomadas medidas preventivas, poder-se-ão se criar problemas com o governo e forças de segurança. Ou atuar conforme o regulamentado, cancelando o evento, tendo que depois lidar com as consequências do seu impacto (Fried & Kastel, 2020).

Os responsáveis pelo controlo e gestão de grandes eventos e organizações internacionais estão em posições que lhes permite estar “lado a lado” com monarcas, presidentes, primeiro ministro, entre outros elementos de altas patentes da sociedade. O desporto é um extraordinário espelho da sociedade, consegue antecipar as alterações ou reagir a elas, conserva as tradições, e é um mecanismo promotor da modernização. E assim, as ações dos líderes do desporto são na direção de retardar ou acelerar consoante o ritmo da economia e das alterações políticas (Bayle & Clastres, 2018).

## ***2.6- Gestão de instalações do desporto***

A gestão de uma instalação do desporto pode ser definida por três diferentes perspetivas, sendo estas a envolvimento do desenvolvimento de um grande evento, a produção de um evento seguro ou na gestão da instalação dentro do orçamento, e a construção de uma nova instalação ou na manutenção de uma antiga. Fried e Kastel (2020) referem que as instalações foram inicialmente fundadas para providenciar entretenimento e promover objetivos religiosos e políticos. O processo de transformação conduziu para que as instalações continuassem focadas no entretenimento e nos objetivos políticos, mas agora também em objetivos financeiros. Estádios, arenas, pavilhões escolares e ginásios são classificados com uma instalação do desporto, enquanto estão excluídas as áreas naturais, como os espaços do desporto urbanos e áreas de recreação. Uma instalação do desporto é definida como uma construção fechada, instalada ou estabelecida num local, no qual, se pratica desporto.

Os gregos e romanos nos anos sessenta e setenta construíram instalações multiusos, instalações estas utilizadas para inúmeros tipos de eventos, mas estas foram extintas nos anos noventa devido ao aparecimento das instalações de único uso. Atualmente, as arenas continuam a hospedar múltiplos eventos, conseguem em poucas horas se adaptar completamente para um evento totalmente diferente. Pode-se observar na tabela seguinte apresentada, a *timeline* do surgimento das instalações (Fried & Kastel, 2020).

Tabela 1 - *Timeline* das instalações. Adaptado de Fried e Kastel (2020).

<b>Período</b>	<b>Anos</b>	<b>Principais instalações</b>	<b>Características especiais</b>
Início da história	8500 - 7000 AC	Sem instalações incluídas	Autossuficiência, era o foco principal, em vez de construir estruturas complexas
Neolítico	8000 AC	Casas e aldeias	Utilizada construção de tijolos de barro
Antiguidade clássica	776 AC	Estádios	O primeiro complexo desportivo conhecido
Grécia antiga	331 AC	Estádio olímpico	Representa o padrinho das instalações modernas
Roma antiga	6 AC - 80 DC	Coliseu de Roma Circus Maximus	Usado para corridas de carroça e grandes eventos
Período antigo	Antes da idade média	Primeiramente igreja e castelos Campos de bola na América do Sul e Central	Demonstra a tensão entre o mundo mortal e divino
Idade média	1300 - 1800	Instalações militares e religiosas, para combates em cavalo	Grandes instalações usadas primeiramente para festivais religiosos
Era moderna	1862	Fundamentos de união	Primeiro estádio de basebol construído nos Estados Unidos
Era moderna	1896	Estádio Panatenaico	Instalação hospede dos jogos das olimpíadas
Era moderna	1960-1970	Estádio Yale, Parque Fenway, Estádio Yankee	Desenvolvimento de instalações do desporto universitário
Era contemporânea	1960-1970	Estádios de multiusos para futebol e basebol	Tornou-se moda depois da segunda guerra mundial como forma de guardar dinheiro
Era contemporânea	1980 - 2000	Estádios de uso individual	Maior foco nos assentos de luxo, licenças de assentos pessoais e direitos de nome
Era moderna	2001 - presente	Estádio Gillete, Estádio AT&T e Centro Barclays	Tendência verde integrada à tecnologia de ponta para espectadores
Mega-instalações	2009 - presente	Estádio Mercedes-Benz, Estádio Los Angeles e Parque Hollywood	Expansão com mega-instalações e desenvolvimento de instalações de multiusos

A gestão de uma grande e complexa instalação do desporto envolve, entre outros aspetos, a manutenção preventiva, o planeamento da instalação, a administração de eventos e das bilheteiras, o marketing, as finanças, o plano de segurança e a administração pura da instalação. Fried e Kastel (2020) abordam que a manutenção das infraestruturas e do equipamento permite a conservação da instalação, e que o não controlo vai originar a despesas superiores e de grande escala, comparativamente, a uma manutenção adequada e pontual. Acrescentando que a diminuição da qualidade e desleixo no controlo da qualidade do serviço levará à diminuição dos clientes, correspondente a uma perda de receitas. O planeamento da longevidade dos bens, como a duração de vida de um veículo, máquina de gelo, computador, estes são apenas meros

exemplos dos inúmeros equipamentos que não permanecerão intactos e em perfeitas condições para sempre. Irão necessitar de reparação ou substituição, com isto, a escolha dos mesmos tem de ser de acordo com o seu fim e da respetiva necessidade, e assim uma equilibrada gestão é imprescindível para a sustentabilidade desejada.

Para a sobrevivência de uma instalação do desporto, a qual não pertença a um clube ou entidade do desporto, mas sim deliberada à exploração, para prevenção da bancarrota da instalação do desporto é necessário pré-estabelecer medidas que prevejam esta situação. A inclusão de uma cláusula num contrato pré-estabelecido antes do início de atividade, que informe a obrigação de pagamento do período restante de desistência da exploração é uma das possibilidades de solução. Por exemplo, se assinar o documento do compromisso de exploração por dez anos, e passado cinco anos não existir interesse na continuação, deve estar estabelecido a contribuição contributiva a pagar até ao final do período contratual. Isto porque um eventual abandono do local, conduz consequentemente a uma insustentabilidade da manutenção da instalação, pelos custos não serem suportados por ninguém, em caso de não existirem interessados na exploração do espaço. Este ponto é determinante para o sucesso ou não de uma instalação do desporto (Fried & Kastel, 2020).

Na gestão de uma instalação existem diversos problemas e preocupações com as quais tem se que lidar, Fried e Kastel (2020) enumeraram as *top* dez:

- Receitas: uma instalação, na qual o objetivo é o lucro, deve estar constantemente a procurar gerar receitas, se as mesmas não existirem, não será possível continuar com as portas abertas.
- Despesas: é preciso reduzir as despesas ao máximo. Se as despesas excederem as receitas os donos têm de pagar do seu próprio bolso ou pedir um empréstimo para que seja possível continuar com a instalação aberta.
- Treino do gestor: estará o gestor preparado para lidar com todas as situações que terá que enfrentar?



- Treino dos empregados: existem inúmeras situações que podem surgir através do serviço de álcool. Estão os empregados treinados apropriadamente para lidar com estas situações que irão enfrentar?
- Contingências do tempo: este pode ser o aniquilador número um de receitas. Se uma competição é ao ar livre, pode-se perder uma quantia significativa de dinheiro. As competições são marcadas todas as semanas, não existe oportunidade para se perder uma, imagine-se que existe trovoadas semanas consecutivas!
- Controlo de qualidade: é preciso ter a certeza que a instalação está em ótimas condições. Se existir alguma questão, esta pode arruinar a reputação e as pessoas perderão o interesse.
- Serviço de cliente: existem diversos pontos de venda, todas estas áreas providenciam uma oportunidade excepcional de serviço ao cliente.
- Conformidade: é necessário cumprir com o estado, municípios, leis nacionais, leis de emprego, mandatos de segurança ocupacional e de segurança de administração de saúde, regulamentos de competição, entre outras questões.
- Problemas perturbadores: a maioria das pessoas deslocam-se à instalação para se divertirem, no entanto, as emoções podem por vezes levar a exaltações que conduzem a conflitos físicos. Outras ações perturbadoras frequentemente acontecem, tais como vandalismo, preocupações sonoras, e roubo.
- Direito do consumidor: normalmente diz-se que o consumidor está sempre correto, mas só se tenta ajudar o consumidor até um certo ponto. O consumidor pode estar fora de si, e perturbado, por isso, por vezes é necessário dizer não, ou até banir o consumidor que tiver um comportamento inaceitável.

## ***2.7- Negócio no desporto***

No geral, o negócio no desporto é dividido em dois grandes blocos de organização. Os que desenvolvem atividades sob a prestação de serviços para o

desporto, chamados de “companhias de serviços no desporto” e aqueles que desenvolvem atividade através do desporto, nomenclados como “produtores e vendedores de produtos do desporto”. Assim sendo, o mercado do desporto no primeiro bloco divide-se em cinco negócios grupo e no segundo em três (García, Gálvez, Angosto, & Grimaldi, 2020).

Companhias de serviços no desporto:

- Gestão de instalações do desporto;
- Atividades dos clubes do desporto;
- Atividades de ginásio;
- Outras atividades de desporto;
- Desporto e educação recreativa.

Produtores e vendedores de produtos do desporto:

- Classificação de artigos do desporto de lazer;
- Fabricação de artigos do desporto;
- Comércio de artigos do desporto em estabelecimento especializado.

Estas organizações do desporto são companhias comerciais que surgem com objetivo de obter benefícios através da exploração e comercialização por serviços do desporto ou atividades relacionadas com o desporto. Podem adotar diversas formas legais como, empresário individual, companhia limitada, sociedades anónimas, entre outras, mas todas partilham a mesma natureza. Têm crescido exponencialmente nos últimos anos, devido ao desenvolvimento do desporto e da importância do sector do desporto na economia. Estas companhias envolvem-se em variadas atividades (García, Gálvez, Angosto, & Grimaldi, 2020):

- Oferta de serviço que permite a prática organizada de desporto, tais como desportos escolares, ginásios, campos de férias, companhias que organizam desportos ao ar livre;

- Gestão de atividades do desporto ou instalações, como acontece com companhias que organizam campeonatos ou jogos em certa instalação do desporto possuída ou arrendada;
- Organização de competições, especialmente em eventos do desporto, toda a gestão organizacional e aspetos financeiros, como contratos com patrocínios, equipa de suporte, as contribuições municipais e o desenvolvimento de consultoria e treino.

As companhias ao crescer tornam-se cada vez mais complexas, devido entre outras razões, ao seu tamanho e orçamentos, e assim, estão exigindo o aconselhamento de especialistas em certas questões, legais, contratuais, de gestão, etc. Este facto, está a potenciar o nascimento de companhias de consultoria, que representam jogadores, advogados especializados em desporto, e mestres na gestão do desporto. Antes, este trabalho era realizado por consultorias gerais ou gestores reformados, mas nestes novos tempos é necessário a especialização (García, Gálvez, Angosto, & Grimaldi, 2020).

## ***2.8- Indústria do desporto***

A indústria do desporto pode ser definida por três setores, o do estado/público, o de sem fim lucrativo/voluntário e o profissional/comercial. Estes estão interligados, colaboram em projetos e relacionam-se no mercado, e é por isso que a plataforma do desporto é uma das mais utilizadas para inúmeros fins, devido ao impacto enorme que atualmente os seus valores e facilidades atingem em toda a sociedade mundial (Hoye, Smith, Nicholson, & Stewart, 2015). Quarterman e Thibault (2018) referenciam novamente que os setores da indústria do desporto são o público, o não lucrativo e o comercial. No público, estão incluídas as unidades, agências e departamentos do governo, são criadas por pessoas para as pessoas, tais como instalações como espaços naturais em parques, centros de recreação, áreas do desporto nas residências e desenvolvem programas recreativos e do desporto para toda a população, desde as crianças até aos idosos e para ambos os géneros. O setor não lucrativo inclui as organizações voluntárias, as quais o principal objetivo não é lucrar, mas sim privilegiar a causa social, e as necessidades dos associados, focam-se na área de educação, cultura e religião. São exemplos o Comité Olímpico Internacional e a União Internacional de

Claques. As escolas e universidades por vezes partilham as suas instalações e desportos com a comunidade, daí encontrarem-se no meio entre este setor e o público. O terceiro setor, o comercial, é composto por organizações que têm a prioridade de gerar lucro. Aqui incluem-se as ligas profissionais, entidades do desporto, fornecedores, fabricantes de artigos do desporto, revendedores, media do desporto, empresas que suportam os desportos com patrocínios. Este setor é o central a operar na indústria do desporto, disponibilizando produtos e serviços do desporto à população. Estes setores realizam diversas parcerias e colaboram entre si, com o objetivo comum de fazer crescer esta indústria.

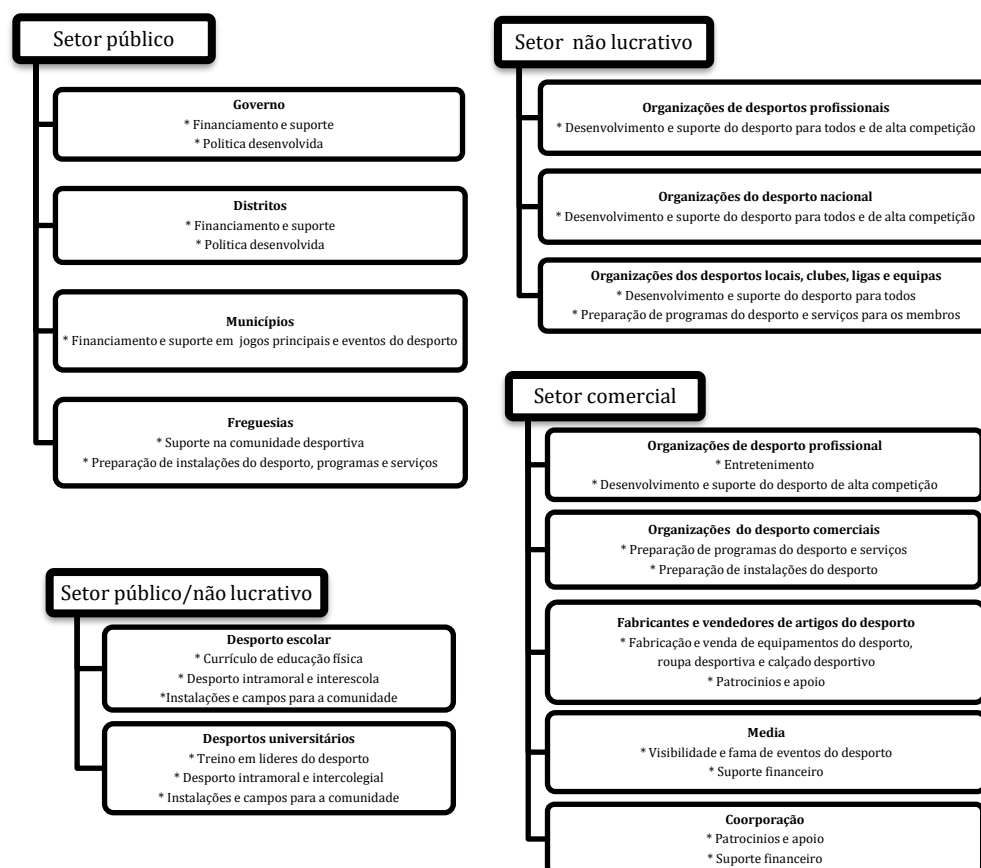


Figura 2 - Visão geral do modelo de setores da indústria do desporto. Adaptado de Pederson e Thibault, (2018).

Quarterman e Thibault (2018) definem a indústria do desporto por:

- Desportos individuais: ligas profissionais, equipas, organizações;
- Multidesportos: fundações atléticas, organizações de desportos olímpicos, comissões do desporto;
- Desportos universitários: associações universitárias, programas de graduação de gestão do desporto;
- Media: jornais, revistas, diretores de negócios do desporto, redes e programas de rádio do desporto, canais do desporto, direitos televisivos do desporto, desporto na internet;
- Patrocinadores do desporto: serviços profissionais, pesquisa executiva, áreas do evento, como planeamento, segurança, finanças, marketing, consultoria, agenciamento, advocacia, saúde, viagens, estatísticas, recrutamento, bilheteira;
- Instalações: pavilhões, estádios, pistas de atletismo;
- Eventos, encontros e espetáculos.

Devido ao impacto financeiro, à escala e à magnitude a indústria do desporto é uma das 10 maiores em todo o globo (Andrew, Pedersen, & McEvoy, 2019).

## ***2.9- Base de dados***

A base de dados é definida como uma coleção integrada de registos ou arquivos relacionados logicamente consolidados num local comum que fornece dados para um ou vários usos. Num nível simples, criar uma folha de dados no Microsoft Excel consiste numa base de dados, enquanto a nível mais avançado, a base de dados pode ser complexa e ser um sistema personalizado que captura, guarda, recupera, interpreta, reporta, e divulga informação (Bohm, 2020).

As bases de dados podem ser usadas para armazenar diferentes tipos de dados, incluindo dados contínuos ou categóricos. Planeamento apropriado, criação, e manutenção da base de dados são necessários para criar e utilizar uma “ativa” ferramenta que possa beneficiar todos os participantes. Uma complexa e multiusuários base de dados normalmente requer um especialista para a criar e realizar a manutenção

da mesma. A informação deve ser controlada cuidadosamente nos respectivos lugares para assegurar que os dados são válidos. A qualidade assegurada é crítica porque frequentemente a informação vêm de várias fontes. Os dados podem ser colocados manualmente, requer mais tempo, mas traz um nível de confiança pelos dados serem mais fiáveis, se apropriadamente controlados e colocados no lugar. Ou automaticamente, através de computadores programados com programas que permitem ir buscar informação, por exemplo a um website, no entanto, o controlo manual continua a ser necessário para certificar que a informação foi corretamente inserida. A estrutura e a idealização do design base de dados é essencial para o sucesso da base de dados. Um dos princípios chave de uma boa base de dados é evitar redundância desnecessária. Outro dos princípios é não permitir a duplicação de dados, assegurando a unicidade de informação. Contudo, é muito importante condicionar a validação de dados quando inseridos, é normalmente usado o domínio de integridade, que providência uma lista de possíveis escolhas, e certifica-se na consistência da maximização dos dados que habilitam a procurar e agregar informação (Vincent, Stergiou, & Katz, 2009).

A leitura de (Bohm, 2020) permite entender que o modelo relacional foi inventado pelo Frank Codd em 1970 que descreve o conceito do modelo relacional da base de dados pela primeira vez, este foi o primeiro modelo a ser descrito teoricamente. Subsequentemente o modelo relacional foi mantido e aprimorado por Chris Date e Hugh Darwen, como um modelo geral de dados. Demonstrando como o modelo relacional pode ser estendido com características de orientação a objeto sem comprometer os seus princípios fundamentais. Historicamente ele é o sucessor do modelo hierárquico e do modelo em rede. Estes são até hoje utilizados em alguns centros de dados com alto volume de dados. Existem ainda, os novos modelos baseados em orientação ao objeto, que na maior parte das vezes são encontrados como *kits* em linguagem formal. O modelo relacional é um modelo de dados de implementação adequado a ser o modelo subjacente de um sistema de gestão de base de dados (SGBD). Este tem o princípio de que todos os dados estão armazenados em tabelas, com colunas e linhas. As tabelas podem ser relacionas com outras tabelas através de chave primária. A informação é recolhida por tabelas usando Linguagem de Consulta Estruturada

(SQL). O modelo relacional para gestão de bases de dados é um modelo de dados assente na lógica e na teoria de conjuntos. O modelo baseia-se em dois conceitos, conceito de entidade e de relação. Uma entidade é um elemento caracterizado pelos dados que são recolhidos na sua identificação, vulgarmente designado por tabela. Na construção da tabela identificam-se os dados da entidade. A atribuição de valores a uma entidade constrói um registo na tabela. A relação determina o modo como cada registo, de cada tabela, se associa a registos de outras tabelas. Outros modelos de bases de dados existem, o hierárquico, o em rede e o de listas invertidas. No entanto, o modelo relacional é o mais amplamente utilizado, evoluído e um sistema de gestão de base de dados que o implemente é rápido e confiável.

A linguagem padrão para as bases de dados relacionais é a SQL. É uma linguagem de computador da base de dados designada pela gestão de dados. O SQL foi desenvolvido originalmente no início dos anos 70 nos laboratórios da International Business Machines Corporation (IBM), dentro do projeto *System R*, que tinha por objetivo demonstrar a viabilidade da implementação do modelo relacional proposto por Codd (Date, 1999). Esta linguagem SQL é dividida em subconjuntos de acordo com as operações que queremos efetuar sobre uma base de dados, tais como:

- Linguagem de Manipulação de Dados (DML): é um subconjunto da linguagem SQL que é utilizado para realizar inclusões, consultas, alterações e exclusões de dados presentes em registos. Estas tarefas podem ser executadas em vários registos de diversas tabelas ao mesmo tempo. Os comandos que realizam respetivamente as funções acima referidas são ‘Inserir’, ‘Atualizar’ e ‘Eliminar’;
- Linguagem de Definição de Dados (DDL): permite ao utilizador definir tabelas novas e elementos associados. Os comandos básicos da DDL são ‘Criar’, cria um objeto (uma tabela por exemplo) dentro da base de dados, e ‘Apagar’, apaga um objeto da base de dados. Ainda, permite ao usuário alterar um objeto, por exemplo, adicionando uma coluna a uma tabela existente;

- Linguagem de Controle de Dados (DCL): controla os aspetos de autorização de dados e licenças de usuários para controlar quem tem acesso para ver ou manipular dados dentro da base de dados. Integra comandos como ‘Conceder’, autoriza ao usuário executar operações, e ‘Anular’, remove ou restringe a capacidade de um usuário de executar operações;
- Linguagem de Transação de Dados (DTL): ‘Iniciar trabalho’ pode ser usado para marcar o começo de uma transação de base de dados que pode ser completada ou não, ‘Terminar’, finaliza uma transação dentro de um sistema de gestão da base de dados, ‘Restaurar’, faz com que as mudanças nos dados existentes desde o último ‘Terminar’ ou ‘Restaurar’ sejam recuperadas;
- Linguagem de Consulta de Dados (DQL): embora tenha apenas um comando, a DQL é a parte da SQL mais utilizada. O comando ‘Selecionar’ permite ao usuário especificar uma consulta ‘gestão’ e obter o resultado desejado. Esse comando é composto por várias cláusulas e opções, possibilitando elaborar consultas das mais simples às mais elaboradas.

Vincent, Stergiou e Katz (2009) abordam que os sistemas de gestão da base de dados (SGBD’s) são um conjunto de programas de computador que controlam a criação, manutenção e uso da base de dados, estes permitem:

- Criar tabelas com colunas de tipos e tamanhos de dados específicos;
- Realizar relações entre tabelas;
- Inserir, atualizar, e eliminar linhas na tabela;
- Extrair informação das tabelas usando SQL.

Os dois SGBD’s mais utilizadas são o Microsoft Access e a Filemaker Pro, disponível gratuitamente a MySQL é outra popular alternativa entre as bases de dados existentes. O Microsoft SQL Server é a escolha mais popular quando o âmbito é de multiusuários, enquanto que na indústria a Oracle é SGBD mais preferencialmente utilizada pelas grandes organizações.



### ***3- REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL***

---

#### ***3.1- Recrutamento***

No âmbito da cadeira de Direito do Desporto do MGD realizou-se uma visita à Cidade do Futebol. Esse momento proporcionou uma visão mais profunda do que é o trabalho efetuado dentro da instalação e na FPF, e igualmente permitiu esclarecer algumas dúvidas, as quais permitiram obter as restantes informações necessárias para ser tomada a decisão final. Tornando o interesse em efetuar o estágio curricular na FPF, no âmbito do MGD numa realidade. O processo que levou ao estágio na FPF não foi fácil, foram obtidas diversas vezes respostas negativas até existir a oportunidade de uma reunião com departamento de Gestão de Competições e Eventos da FPF. Na reunião explicaram a tarefa para a qual necessitavam de um novo elemento. Esta foi exclusivamente aceite pelo facto de existir um enorme interesse em realizar o estágio nesta instituição, visto não ser a tarefa desejável a ser cumprida no estágio curricular.

#### ***3.2- Local***

De forma presencial numa primeira fase o estágio foi realizado numa das salas da Cidade do Futebol, aberta e ampla, que contemplava cerca de cinquenta pessoas. Situado numa das “ilhas” da sala, na qual se encontravam os colegas de departamento, ao dispor, uma cadeira e secretária com computador. A segunda fase do estágio foi realizada em teletrabalho, pelo facto de ter sido acionado o plano de emergência do estado português.

#### ***3.3- Equipa***

A integração na FPF realizou-se no departamento de Competições e Eventos. Hierarquicamente era constituído pelo diretor, orientador de estágio na entidade de acolhimento, a seguir encontra-se a coordenadora do departamento, e o responsável da Unidade de Infraestruturas. Todos os restantes elementos são os gestores do desporto do respetivo departamento, com os quais existiu colaboração.

### 3.4- Tarefa

Na reunião apresentaram a tarefa para a qual necessitavam de colaboração, referindo que para o projeto que estavam a desenvolver tinham muita informação para ser inserida no Excel. No entanto, quando se deparou com toda a informação, e o objetivo do projeto entendeu-se que seria uma melhor opção utilizar o Access, tendo sido proposto aos responsáveis, explicando-lhes as respetivas vantagens. Ao ser aceite por eles, iniciou-se a tarefa com a respetiva ordem de trabalhos representada na *timeline* abaixo descrita.

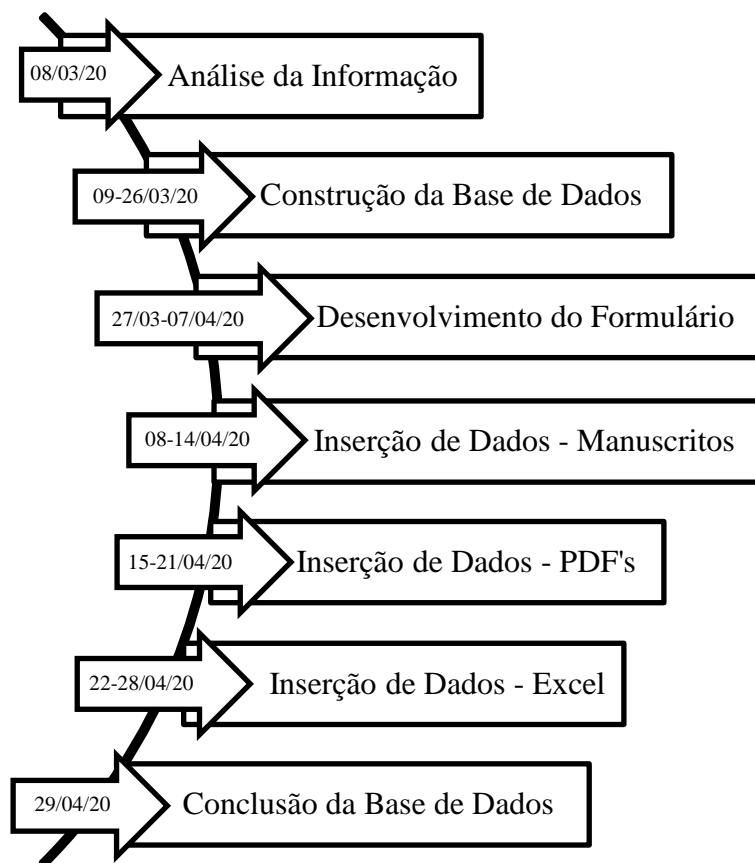


Figura 3 - *Timeline* da tarefa.

A primeira etapa foi contruir a base de dados a partir da informação contida nos formulários já existentes. A segunda fase foi inserir os dados recolhidos que se encontravam em manuscritos. Depois desta etapa, se apercebeu que existiam campos

que não faziam sentido, alguns estavam em duplicado, outros que não estavam na categoria mais apropriada, entre mais campos que poderiam ser úteis e que não estavam contemplados. Visto isto, numa das reuniões aconselhou-se a algumas alterações, tendo sido aceites prosseguiu-se com as respetivas alterações. Prossegue-se para a suposta terceira fase, que passou a ser a quarta, devido ao surgimento da fase não planeada das alterações, de forma a reformular o formulário, para que fosse atualizado de forma a adaptá-lo, e assim, fazer face às verdadeiras necessidades. Esta etapa englobava a passagem dos dados dos formulários já tratados e colocados em formato Excel para a base de dados. Por último, a quinta e última fase foi a construção de um formulário digital que permite colocar a informação diretamente neste, a qual logo que inserida fica armazenada na base de dados, agilizando o processo.

O formulário referenciado é relativo a um recinto do desporto, engloba estádios de futebol e pavilhões de futsal do continente e arquipélagos que são vistoriados pela FPF. Realizaram-se estas cinco etapas da tarefa por duas vezes, uma referente ao futebol e a outra ao futsal, tendo sido criadas assim, duas bases de dados, com os respetivos formulários de inserção de informação dos recintos do desporto.

Semanalmente, às quinze horas de quinta-feira, a equipa reunia-se. Na reunião além de se abordarem outros assuntos, adaptando e criando estratégias de melhoramento e aperfeiçoamento, realizava-se o controlo da tarefa, a data coincidia com o limite para conclusão das determinadas etapas. Com isto, em cada reunião dava-se a etapa anterior por concluída e iniciava-se a seguinte. Os trabalhos foram sempre cumpridos dentro do prazo planeado, para isso, por vezes foram necessárias consideravelmente mais horas de trabalho, no entanto, o importante era a conclusão da tarefa na data estipulada.

## **4- PROJETO FPF**

---

### **4.1- Objetivo**

O objetivo deste projeto é o tratamento, sistematização e disponibilização da informação, obtida pelos serviços da FPF a partir de vistorias realizadas aos recintos do desporto das equipas que disputam competições da FPF nas modalidades de futebol e futsal, e de todos os disponíveis para utilização.

### **4.2- Descrição**

A Direção de Competições e Eventos (DCE) está a desenvolver um projeto para disponibilizar informação detalhada acerca de todas as infraestruturas de futebol e futsal em Portugal. Esta ação visa “conhecer em detalhe as condições dos locais onde se pratica, formal e informalmente, futebol no nosso país” (p. 11). Na sequência dos compromissos da direção da FPF, pelo compromisso número 65 da “Carta dos campos de futebol”, o qual referência “Elaborar carta dos campos de futebol em Portugal” (Gomes, 2016).

### **4.3- As quatro fases**

A primeira fase compreendia com a vistoria ao maior número de recintos do desporto. O objetivo é ter de cada uma das infraestruturas toda a informação relevante. A Unidade de Apoio a Clubes (UAC) já recolheu informação de cerca de 500 infraestruturas. A recolha de informação é efetuada em 4 tipos de vistorias técnicas:

- Primária: vistoria efetuada a uma infraestrutura indicada por uma ou mais equipas, para a disputa de competições nacionais sem especificidade prévia;
- Ordinária: quando a infraestrutura é vistoriada pela UAC, para efeitos de verificação de conformidade, na utilização em competições específicas tais como, o Campeonato de Portugal, a Liga Revelação, a Liga BPI e a Liga Placard Futsal;
- Extraordinária: quando a infraestrutura é vistoriada pela UAC, para efeitos de verificação de cumprimento de indicações e correções solicitadas

anteriormente, por ocasião da vistoria técnica ordinária. Verificação de requisitos técnicos para transmissão televisiva ou por verificação de requisitos técnicos, de segurança, e de serviços, por ocasião de jogos específicos da Taça Portugal Placard;

- Solicitada: quando a infraestrutura é vistoriada pela UAC, para efeitos de aconselhamento, recomendação ou apoio técnico, por solicitação efetuada pelo proprietário ou utilizador da mesma.

A segunda fase consistia na construção da base de dados e na introdução de toda a informação recolhida nas vistorias efetuadas, esta encontrava-se em formulários, uns ainda em manuscritos e outros já em formato Excel.

A terceira fase focava-se na reconciliação da informação desta base de dados, com o que se encontra no SCORE, plataforma online da FPF, atualizando o que venha a revelar-se necessário e consolidando toda a informação numa só plataforma. Será um momento de migração da informação coligida e agregada no Access, para o SCORE, observando-se todos os princípios de consulta e disponibilidade de utilização de filtros de campos. Deverá garantir-se ainda a compatibilização da atualização da informação SCORE, com os meios a utilizar nas vistorias técnicas que se realizarão futuramente. Esta compatibilização deverá definir os meios offline que serão utilizados nas vistorias técnicas, e a facilitação da integração da informação ali recolhida na plataforma SCORE.

A quarta e última fase pretende garantir que a plataforma é acessível e consultável por diferentes agentes, estes com níveis de credenciação. Deverá ser atribuída à DCE a competência de definir o conjunto de campos disponíveis em cada nível de credenciação:

- Público: acesso disponibilizado online no site oficial;
- Interno: acesso disponibilizado aos utilizadores do SCORE;
- Reservado: acesso reservado a utilizadores do SCORE, com competências específicas em matérias da mesma natureza;

- Manutenção: acesso e operacionalidade reservado a utilizadores da DCE, para efeitos de adicionamento e alteração de dados e/ou criação de novas funcionalidades e campos.

Pretende-se dispor de uma verdadeira Carta Desportiva das infraestruturas de futebol e futsal em território nacional, e assim cumprir na totalidade o compromisso 65 da direção da FPF.

#### ***4.4- Recursos***

Considera-se que a realidade da qual se está a extrair informação é muito dinâmica. Por isso, a DCE garante uma estrutura de recursos, a UAC, preparada para constantes ações de visitas/atualização de informação, que serão realizadas durante cada época desportiva. As vistorias técnicas são efetuadas a todos os recintos do desporto indicados pelas equipas a competir em competições da FPF, algumas equipas indicam mais do que um recinto. Além de outros em que os próprios clubes, câmaras municipais ou outros proprietários de instalações, solicitem à FPF.

## **5- BASE DE DADOS**

---

A base de dados foi criada com o propósito de armazenar a informação recolhida nas vistorias realizadas a recintos do desporto. Contudo, ao desenvolver-se a base de dados foi criado um formulário, o qual permite a introdução direta dos dados recolhidos no local. Com isto, simultaneamente enquanto se realiza a vistoria existe a possibilidade de se inserir os dados, que automaticamente são armazenados, acrescentado, assim mais uma funcionalidade à base de dados.

### **5.1- Construção**

O SBD Microsoft Access foi o utilizado na construção desta base de dados. Após uma análise e interpretação dos dados integrantes dos formulários utilizados nas vistorias, as seguintes etapas de construção da base de dados foram executadas:

- Criar tabelas com os respetivos campos de informação, cada tabela criada é relativa a um capítulo de informação do formulário da vistoria;
- Formatar as respetivas tabelas;
- Legendar e normalizar os campos de cada tabela;
- Configurar os campos de cada tabela de acordo com o tipo de informação a ser inserida, limitando o preenchimento de carácter alfabético, numérico ou alfanumérico;
- Pré-estabelecer a informação que pode ser inserida nos respetivos campos, resposta aberta ou fechada, e de opção ao clicar no item;
- Definir um campo para armazenar anexos;
- Estabelecer relações da base de dados pelas associações de tabelas, através da ligação da chave primária do campo 'Nome do recinto do desporto';
- Criar subformulários de cada tabela;
- Formatar e organizar os subformulários;
- Alinhar e dimensionar os campos dos subformulários, bem como os locais, nos quais irá ser inserida a resposta;
- Criar o formulário através da tabela principal 'Recintos do desporto', a que contém o campo associado com as restantes tabelas;

- Formatar e organizar o formulário;
- Alinhar e dimensionar os campos do formulário, bem como os locais, nos quais irá ser inserida a resposta;
- Adicionar um separador em branco, criando o número de páginas igual ao número de subformulários existentes;
- Colocar os subformulários em cada uma destas páginas do separador;
- Nomenclar cada subformulário, de acordo com o capítulo correspondente;
- Preparar o espaço no formulário para se visualizar as fotos;
- Inserir no formulário os botões de navegação;
- Trabalhar no design do formulário.

Os campos da base de dados basearam-se no formulário utilizado nas vistorias dos recintos do desporto, os quais alguns sofreram alterações e outros novos foram acrescentados, com o objetivo de que numa vistoria futura sejam recolhidos todos os dados necessários e relevantes do recinto do desporto. O trabalho no design do formulário foi com o propósito de o tornar apelativo e de fácil interpretação.

## ***5.2- Inserção de dados***

Ao terminar a construção da base de dados seguiu-se a inserção de toda a informação já existente. Com a introdução dos dados recolhidos nos formulários das vistorias aos recintos do desporto, uns em manuscrito, e outros em formato PDF e Excel. Em todo este processo existia a preocupação de transferir a informação correta, sem hipótese de alterar ou modificar os dados, de forma a validar os formulários efetuados. Existem campos limitados na introdução de conteúdo, pelas formas de preenchimento, de resposta fechada, por exemplo ‘Sim’ ou ‘Não’, ‘Sintético’ ou ‘Relvado’, e de opção ao clicar no item, como por exemplo ‘Marquesa’, Mala de 1º socorros’, ‘Secretária’, etc. Inclusive um dos campos do formulário principal foi criado exclusivamente para armazenar anexos, permitindo adicionar PDF’s e fotografias relativos aos respetivos recintos. Alguns dos campos que o formulário já existente englobava eram de resposta aberta, fazendo com que as respostas obtidas variassem muito, por isso, no formulário agora criado fecharam-se as respostas a esses campos. Permitindo um preenchimento menos duvidoso, e assim, promover uma futura análise



rápida e seletiva. Esta alteração levou a que na transferência de dados para a base de dados se tivesse que interpretar os dados recolhidos, criando critérios para os encaixar na resposta fechada mais apropriada, e excluir os que não tinham qualquer utilidade.

A base de base de dados do futsal é semelhante ao de futebol, no entanto, existem alguns campos que são diferentes ou adaptados, devido ao local praticado da modalidade ser pavilhão, em vez de estádio, e pelas suas particularidades específicas.

### ***5.3- Funcionalidades***

A base de dados criada e construída para a funcionalidade de armazenamento de todos os dados recolhidos nas vistorias efetuadas a recintos do desporto de futebol e futsal. Nesta base de dados existe a vantagem de ser possível introduzir dados no formulário existente no interior da base de dados, informação que automaticamente é reencaminhada e organizada nas correspondentes tabelas. É possível utilizar filtros e seleções para analisar e estudar recintos do desporto, informações que são necessárias para tomar decisões. E também procurar o recinto do desporto pelo seu código associado, ou por outro dado que o identifique. Assim sendo, as funcionalidades da base de dados são:

- Armazenar informação das vistorias dos recintos do desporto;
- Introdução dos dados da vistoria, através do formulário;
- Análise e consulta de dados, de forma a tomar decisões;
- Localizar informação, pelo motor de busca.

### ***5.4- Base de dados***

A base de dados é constituída por tabelas, subformulários e por um formulário. Para trabalhar nas configurações e formatações das tabelas, bem como no alinhamento e dimensionamento dos subformulários e no formulário é utilizada a vista de estrutura. No separador ‘Relações’ encontram-se as associações efetuadas pelo ‘ID recinto’ entre tabelas. Nas figuras a seguir expostas é possível visualizar a constituição da base de dados.

A base de dados possui um formulário, no qual é possível localizar e criar registos de recintos do desporto, bem como inserir nestes todas as informações pertinentes do respetivo recinto. Todos estes dados são automaticamente reencaminhados para as tabelas que conseqüentemente armazenam as informações recolhidas. As tabelas são de acesso do designer, enquanto o formulário se destina ao uso dos responsáveis pelas vistorias. A base de dados criada e desenvolvida está precisamente a ser utilizada pela FPF.

## **CONCLUSÃO**

---

No estágio curricular tal como na terra é necessário dar para que numa futura altura exista possibilidade de receber, isto, se todo o processo se desenvolver dentro do expetável e existirem os cuidados necessários. Pois, primeiro é preciso selecionar a terra, como é necessário procurar um local de estágio, bem como perceber se o solo é possível de ser cultivado, como entender se a respetiva entidade necessita e têm condições para aceitar o estágio. De seguida, avaliar a terra, como entrar em contacto com os respetivos responsáveis de forma a contextualizar-se com toda a envolvência circundante. O próximo passo é lavrar a terra, condizente com a adaptação no local de estágio, procede-se para a fase em que se semeia, esta simboliza o início dos trabalhos no estágio. Passo seguinte é regar, no qual equipara-se ao estágio com tarefas bem-sucedidas, enquanto as sementes se transformam em árvores, a confiança cresce entre o estagiário e a entidade. Ao encontro dos contributos externos, pelos animais responsáveis pela polinização que promovem a “frutalização” das árvores, não há que ter receio em pedir ajuda, para que num dia se colham os frutos da árvore, exatamente como num final de estágio se receba o mérito, um bom feedback, exista aprendizagem, aquisição de experiência e uma possível proposta de trabalho.

No entanto, se o processo não cumprir com os respetivos passos, como por exemplo se a semente não for regada e acompanhada, consequentemente não originará a árvore, que assim não dará frutos. Contudo, se a mesma for regada e dela crescer uma árvore, mas no final do estágio não existir sucesso no trabalho, os frutos não surgiram ou podres ficaram. Por erros, que maioritariamente das vezes são compreensíveis e aceitáveis, com eles se apreende e evolui, ou simplesmente por fatores incontrolláveis a colheita não é a desejada. Com isto, respeitando sempre os ideais e princípios há que trabalhar para uma nova época.

## **1- Principais linhas de conclusão**

Especialmente em tempos de crise, é importante que os gestores do desporto competentes, familiarizados com a gestão do desporto, se estabeleçam no turbulento mercado do desporto (Retar, Pišot, & Kolar, 2016). De forma, a evitar o observado no estudo (Jurak, et al., 2014), o qual refere que as organizações do desporto de elite envolvidas no desporto de alto nível, estarão em sérios problemas financeiros nos próximos anos devido à crise económica global.

Os executivos do desporto não são diferentes dos que se encontram à frente de companhias multinacionais (Bayle & Clastres, 2018). Dizendo assim, que o gestor do desporto para ocupar um cargo de gestão numa organização, associação, clube ou entidade do desporto não sabe menos da ciência de gestão do que os gestores de grandes empresas, mas sim, ainda lhe compete ser um conhecedor da indústria do desporto.

Marketing do desporto, as estruturas financeiras das empresas de desporto, as carreiras nas indústrias do desporto e o enorme poder e influencia do desporto como instituição social são os aspetos diferenciadores da gestão do desporto em relação à gestão tradicional (Pedersen, Parks, Quarterman, & Thibault, 2011). Os gestores estão envolvidos principalmente na coordenação racional de todas as fontes relevantes, o que pode contribuir para a eficácia, eficiência, produtividade e inovação das organizações, enquanto que os gestores do desporto estão envolvidos em elementos completamente irracionais do desporto, como os sentimentos dos atletas, espectadores e adeptos (Smith & Steward, 1999). Por isso, a gestão do desporto difere-se de todas as outras formas de gestão, por ser um trabalho realizado com atletas, treinadores, espectadores e adeptos, que tem as suas próprias limitações, objetivos e necessidades (Beech & Chadwick, 2014).

Comparando a gestão do desporto com a de outras realidades, consciencializa-se que é realmente um mercado à parte, pelos assuntos abordados no parágrafo anterior e por tantos outros motivos. Enquanto que monopolizar e aniquilar o competidor de modo a aumentar a procura para o respetivo produto e serviço são objetivos das vastas áreas, permitindo um aumento de clientes, e assim um crescimento do negócio. No

mundo do desporto, pelo exemplo das ligas que só são possíveis com um aglomerado de clubes e equipas, e assim neste mercado derivar a necessidade de trabalhar em conjunto com os adversários, de modo a permitir a valorização necessária para a sustentabilidade da prática (Hoye, Smith, Nicholson, & Stewart, 2015). Com isto, e retirando um excerto dos valores da FPF que acredita que “só terá sucesso se todos os seus parceiros tiverem, igualmente, sucesso, pelo que será sempre solidária, transparente e leal com eles na prossecução dos seus objetivos” (FPF, 2020), entende-se realmente a ideia de que no mundo do desporto a união entre as organizações é essencial para o seu sucesso.

Uma organização tem uma grande dependência do desempenho da equipa, independentemente dos custos. Através de uma melhor performance e classificação na competição é possível notar o aumento da receita, pelo aumento da remuneração pelos direitos de televisão, mais espectadores, mais patrocinadores, sem ter que incorrer em custos significativamente mais altos. E assim, consciencializa-se que a gestão do desporto é particularmente caracterizada pelas receitas sazonais e pela imprevisibilidade dos resultados (Retar, Pišot, & Kolar, 2016). As organizações ao longo do tempo tem vindo a tomar dimensões cada vez maiores, integrando as variadíssimas áreas, sendo atualmente uma “organização moderna entendida como um sistema complexo, onde vários componentes, importantes para o seu funcionamento, são interligados e interdependentes. Uma das coisas mais importantes é a gestão de recursos humanos” (Šugman, Bednarik, & Kolarič, 2002, p. 219). Com esta citação retiramos que o ser humano continua a ser a peça fulcral em todo este puzzle, por maior que este se torne, e por isso, o departamento de recursos humanos ser apontado como um dos que o gestor deve ter maior preocupação.

Para uma boa gestão de uma instalação, não ter nenhuns problemas ou questões negativas associadas com a instalação é a chave para o sucesso (Fried & Kastel, 2020). Obviamente que é um facto real para muitas outras áreas, no entanto, para uma instalação, na qual a sua subsistência depende da sua relevância para a sociedade, a “imagem” da mesma tem que estar imaculada, para que os seus usuários se sintam confiantes e seguros com a sua utilização.

Desportos individuais, multidesportos, desportos universitários, media, patrocinadores, instalações, eventos, encontros e espetáculos do desporto são as áreas integrantes na definição de indústria do desporto por Quarterman e Thibault (2018). Respeitando esta definição, ao explorarmos a indústria do desporto, iniciando nos desportos mais populares tais como rugby, basquetebol, natação, voleibol, ténis e futebol, que já são de natural conhecimento geral da sociedade, entendemos que não acaba aqui. Muitos outros desportos estão a emergir, a serem redescobertos, ou a reformularem-se, como *bubble*, *quidditch*, *underwater hockey*, *pickleball*, *bossaball*, *beach handball*, *boomerang*, *footvolley*, *paintball*, *street lugging*, *base jumping*, *snowbiking*, *sky surfing*. Continua-se com os desportos radicais, patrocinados pela Red Bull, como *cliff diving* ou *hardline*, outros que são transmitidos por diversos canais, na Epictv e nas plataformas sociais como na Periscope. A existência de inúmeros eventos do desporto promovidos pelas diferentes organizações do desporto internacionais, tais como pelo Comité Olímpico Internacional. Entre os eventos de enorme escala como *ImaginExtreme*, *Ultra Pole*, *XGames* e *Survival Sport* e competições populares como as Ultramaratonas, *Ironman*, *Endurance racing*, e *Tough Mudder*. E assim, conclui-se que a indústria do desporto é ampla, vasta e em constante crescimento pelo aparecimento de novos desportos, da sobrevivência e modernização dos desportos tradicionais, pelas organizações do desporto que constantemente promovem eventos do desporto, e pelos canais e plataformas do desporto que difundem o desporto além-fronteiras.

Perante esta realidade da indústria do desporto existiu a necessidade do surgimento de um gestor do desporto. Este veio potenciar o mercado, visto que foi formado e preparado para responder às necessidades da indústria do desporto através do seu conhecimento e personalidade (Šugman, Bednarik, & Kolarič, 2002). Um gestor assim tem que ser portador de uma personalidade específica, e com as características especiais para cumprir e fazer cumprir com as suas responsabilidades e a dos seus subordinados. Retar, Pišot e Kolar (2016) ao descreverem o gestor do desporto como planeador, organizador e supervisor dos processos de trabalho, bem como o líder na capacidade de catalisador e motivador de funcionários estão a colocar a responsabilidade na profissão. E assim, o gestor do desporto deve ser capaz de

responder nas diversas vertentes e áreas que lhe sejam solicitadas. Desde o cumprimento da lei, por exemplo a hora limite que é permitido sons sonoros a um certo nível decibel, como o controlo dos *timelines*, entre outros, até à gestão dos recursos humanos (Fried & Kastel, 2020).

Atualmente, o negócio do desporto divide-se nas companhias de serviços no desporto e nos vendedores de produtos do desporto (García, Gálvez, Angosto, & Grimaldi, 2020). Dois blocos que exploram a indústria do desporto, de modo a retirarem o maior benefício próprio possível, estes tem que se aprimorar e estar em constante adaptação e evolução pela razão obvia de se encontrarem no mercado do desporto, cada vez mais exigente e competitivo.

A base de dados baseada nas ferramentas de captura, armazenamento, gestão, recuperação, integração, análise, interpretação, apresentação de relatório, e divulgação é uma forte ferramenta. Coletar, guardar, aceder, recuperar, e integrar informação é crítico para uma análise do desempenho eficaz e nas tomadas de decisão (Vincent, Stergiou, & Katz, 2009). Neste sentido, a base de dados criada e desenvolvida é mais uma ferramenta que os responsáveis da instituição terão na sua posse para analisar, consultar e procurar informação dos recintos do desporto.

## ***2- Análise dos efeitos e das consequências da intervenção***

A gestão do desporto é o nome de muitos programas de níveis académicos que preparam os estudantes para assumir posições na indústria do desporto (Quarterman & Thibault, 2018). Com isto, e indo à razão da existência do Mestrado em Gestão do Desporto (MGD) que visa a formação de indivíduos para colaborar no desenvolvimento do desporto nas mais variadas organizações, desde autarquias, a clubes, federações, empresas privadas de serviços, direta ou indiretamente relacionadas com o desporto, bem como em organizações de eventos de desporto. Entende-se que que é um programa académico que prepara para um mercado de trabalho diverso e em constante crescimento, visto que a indústria do desporto está em invariavelmente a evoluir.

O estágio curricular do MGD possibilita a aplicação dos conhecimentos e das técnicas adquiridas no domínio do desporto e da sua gestão em contexto real. Oportunidade esta que permite o desenvolvimento do jovem profissional no mercado de trabalho em moles profissionais. Tendo sido a intervenção executada na instituição de acolhimento uma mais valia para o ganho de experiência e conhecimento.

A intervenção realizada fez com que se adaptasse uma das fases do projeto da FPF. Esta iria ser concebida numa base de dados de formato Excel, no entanto, a mesma realizou-se em Access. Este formato concede mais vantagens, como na análise, consulta e localização de dados, na facilidade de inserção de informação, e pela possibilidade de adicionar anexos, como imagens e documentos. Com isto, a intervenção efetuada foi bem-sucedida, pela mesma ter tido um impacto significativo no projeto, e assim, sente-se que a intervenção foi útil, terminando-se com o sentimento de dever cumprido.



### ***3- Estabelecimento de perspectivas para o futuro***

A realização do estágio proporcionou ao aluno a vivência nos processos de gestão numa organização de desporto, a possibilidade de participar no processo de conceção, planeamento, execução e controlo do projeto, e o contacto com outros profissionais que contribuíram com o seu conhecimento e experiência, para a sua formação no domínio da gestão. Com isto, alcançaram-se os objetivos desejados, adquiriu-se conhecimento sobre a estrutura e a dinâmica da organização. E assim, agora é possível entender melhor em que contexto o gestor do desporto está envolvido, o ambiente que o rodeia e onde nos posicionar para atingir um lugar, no qual nos permita ambicionar alcançar a posição desejada.

Como gestor do desporto espero contribuir com a minha pessoa para um setor de maior valor e prestígio, respeitado e de exemplo social, e assim valorizem ainda mais a profissão, bem como proporcionar o crescimento da indústria do desporto.

Num provável futuro próximo perspectiva-se a continuação de colaboração com a FPF, num cargo desconhecido, mas ambicionado na gestão de competições.

Ao longo dos anos pretendo progredir na carreira para uma posição de maior responsabilidade, para isso, por agora trabalhar humildemente com os demais possuidores da experiência e conhecimento, apreendendo e evoluindo para um profissional e ser humano melhor e mais capaz.

## **REFERÊNCIAS**

---

- Andrew, D. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2019). Research methods and design in sport management. Human Kinetics.
- Bayle, E., & Clastres, P. (Eds.). (2018). Global sport leaders: a biographical analysis of international sport management. Springer.
- Bednarik, J., Kolar, E., & Jurak, G. (2010). Analysis of the sports services market in Slovenia. *Kinesiology: International journal of fundamental and applied kinesiology*, 42(2), 142-152.
- Bednarik, J., Kolenc, M., Petrović, K., Simoneti, M., Šugman, R., & Mostnar, V. (1998). Ekonomski pomen slovenskega športa: Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji. Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2004). The business of sport management. Pearson Education.
- Bezerra, M. F. (2018). O perfil do gestor de futebol contemporâneo: análise comparativa de 2001 e 2017.
- Bohm, L. (2020). Database Views. In *Refactoring Legacy T-SQL for Improved Performance* (pp. 83-105). Apress, Berkeley, CA.
- Carta europeia do desporto. (1992). 7a conferencia dos ministros do desporto dos estados-membros do conselho da europa. Retirado de <http://www.idesporto.pt/data/docs/legislacao/doc120.pdf> [acesso em abril de 2020].
- Codd, E. F. (1983). A relational model of data for large shared data banks. *Communications of the ACM*, 26(1), 64-69.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (Thomson South-Western, USA).

Date, C. J. (1999). An introduction to database systems, Vol. II. Reading: Addison-Wesley, 62-64.

Federação Portuguesa de Futebol. (2020). História da instituição. Consultado em 23 de abril de 2020. Disponível em <http://fpf.pt/>.

Federação Portuguesa de Futebol. (2020). Sobre a FPF. Consultado em 10 de maio de 2020. Disponível em <http://fpf.pt/>.

Fried, G. B., & Kastel, M. (2020). Managing sport facilities. Human Kinetics.

García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Angosto-Sánchez, S., & Grimaldi-Puyana, M. (2020). Government and commercial alliance in sport. *Managing Sport Across Borders*, 147-166.

Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge.

Jenny, S., Manning, D., & Keiper, M. C. (2016). eSports: The New Intercollegiate" Athlete. *Association Supporting Computer Users in Education "Our Second Quarter Century of Resource Sharing"*, 69.

Jurak, G., Popović, S., Jakšić, D., Kolar, E., Andreff, W., & Bednarik, J. (2014, May). The Impact of the Global Economic Crisis on the Finances in Sport: Case of Slovenia. In *7th international scientific conference on kinesiology* (p. 440).

Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2004). *Sport management: Principles, applications, skill development*. Thomson/South-Western.

Musek, J. (1997). The impact of transitional changes on value systems in Post-communist Europe: The implications for the higher education reform processes. *Perspectives in Higher Education Reform*, 6, 15-22.

O'Brien, D. P. (2017). *The classical economists revisited*. Princeton University Press.

O'Brien, D. P. (1993). *Pioneers in Economics 12: Adam Smith (1723-1790), Volume I*.

Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2007). Contemporary sport management (No. Ed. 3). Human Kinetics Publishers.

Pedersen, P. M., & Thibault, L. (Eds.). (2014). Contemporary sport management, 5E. Human Kinetics.

Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2018). Contemporary sport management. Human Kinetics.

Peris-Ortiz, M., & Álvarez-García, J. (2017). Sports Management as an Emerging Economic Activity. Springer.

Pitts, B., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model.

Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). Fundamentals of sport marketing. Fitness information technology.

Retar, I., Marušič, U., & Kolar, E. Development instruments to determine competencies for performing the responsibilities of sports manager. In 2nd international scientific congress slovenian gymnastics federation (p. 55).

Retar, I., Pišot, R., & Kolar, E. (2016). The definition of sports management. Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport, 275-281.

Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. Annales kinesiologiae, 4(2).

Smith, A., & Stewart, B. (1999). Sports management: A guide to professional practice. Allen & Unwin.

Škorić, S., & Bartoluci, M. (2014). Planning in the Croatian national sport federations. Kinesiology: International journal of fundamental and applied kinesiology, 46(Supplement 1), 120-126.

Tavčar, M. (2009). Plemenitenje prihrankov fizičnih oseb (Doctoral dissertation, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management).

Vincent, J., Stergiou, P., & Katz, L. (2009). The role of databases in sport science: Current practice and future potential. *International Journal of Computer Science in Sport*, 8(2), 50-66.

# ANEXOS

## Base de Dados

**Recinto Desportivo**

Clube: FC Tirsense  
Código: 545  
Associação: Porto  
+ Clubes: Camadas jovens inclusive  
Extra: Campeonato de Portugal  
Recinto: Estádio Abel Alves Figueiredo  
Código: 1544  
Cidade: Santo Tirso  
Endereço: Rua Dª Maria Carmo Azevedo nº2, 4780-371  
Telefone: 918935675  
Email: tirsensecampo@gmail.com

Página: www.tirsenseoficial.pt  
Proprietário: FC Tirsense  
Endereço: Rua Dª Maria Carmo Azevedo nº2, 4780-371  
Telefone: 918935675  
Email: tirsensecampo@gmail.com  
Responsável: Fernando Matos  
Telemóvel: 913983722  
Email: fernando.m@outlook.pt  
Coordenadas: 41,447311/-8,16926  
Vistoriador: Eduardo Cruz  
Vistoria: 06/01/2020

Registo: 4 de 150

Figura 4 - Formulário, botões de navegação e cabeçalho.

**Recinto Desportivo**

Email: oriental@sapo.pt  
Vistoria: [ ]

Segurança

Portões de segurança na vedação: Sim [ ] 10 Vias de evacuação assinaladas: Sim [ ]  
Vedações entre bancadas: Sim [ ] Altura: 1,5 Local: A; C; D  
Vedação entre superfície e bancada: Sim [ ] Altura: 1,5 Tomiquetes: [ ]  
Sala de controlo da coordenação: Não [ ] Local: [ ]  
Planos de emergência e contingência: Não [ ] Entregue: [ ] Validade: [ ]

Registo: 1 de 150

Figura 5 - Formulário, capítulos.

Base de dados de Recintos Desportivos de Futebol da FPF - Base de Dados- C:\Users\wobm\Desktop\Base de dados de Recintos Desportivos de Futebol d... Ivo Madureira

Ficheiro Base Criar Dados Externos Ferramentas da Base de Dados Ajuda Diga-me o que pretende fazer

Todos os Obj...

Base de dados de Recintos Desportivos

Recinto Desportivo

Bancada A C/cadeira; N/coberta 1101 0

Bancada B 0 0

Bancada C C/cadeira; N/coberta 1344 0

Bancada D C/cadeira; N/coberta 1120 0

Tribuna presencial C/cadeira 40 Lugares de peão Não 0

VIP C/cadeira 100 Lugares de peão 0

Camarotes C/cadeira 0 Capacidade total 3755

Registo: 1 de 1

Procurar

Procurar...

Tabelas

clubes

recinto\_desportivo

numero\_de\_portas

recinto\_de\_jogo

recinto\_de\_jogo\_distancia\_il...

recinto\_de\_jogo\_marcaoes...

marketing

bancadas\_capacidade

bancadas\_capacidade\_il

bancadas\_adeptos\_visitantes

iluminacao

sistema\_de\_som\_e\_audio

seguranca

seguranca\_cctv\_videovigilan...

media\_televisao\_e\_radio

media\_imprensa\_escrita

media\_sala

media\_camaras\_tv

instalacoes\_sanitarias

instalacoes\_de\_restauracao

espetadores\_portadores\_de...

balnearios\_das equipas

balnearios\_dos arbitros

A- Portas / B- Recinto de jogo / C- Distância das linhas à bancada / D- Marcação, Área técnica, Balcões e Marcador eletrónico / E- Marketing / F- Bancadas / G- Bancadas + info / H- Bancadas adeptos visitantes / I- Iluminação / J- Sistema de som e áudio / K- Segurança / L- Segurança cctv videovigilância dos espetadores / M- Media televisão e rádio / N- Media imprensa escrita / O- Media sala / P- Media + câmaras tv / Q- Instalações sanitárias / R- Instalações restauração / S- Espectadores portadores de mobilidade reduzida / T- Balcões das equipas / U- Balcões dos árbitros / V- Sala do delegado / W- Posto médico / X- Posto de controlo antidoping / Y- Instalações de apoio / Z- Instalações de primeiros socorros / B- Parqueamento / + Diversos

Registo: 1 de 150

Não Filtro

Procurar

Vista Formulário

Figura 6 - Formulário, local para anexos.

Base de dados de Recintos Desportivos de Futebol da FPF - Base de Dado... Ferramentas de Tabela Ivo Madureira

Ficheiro Base Criar Dados Externos Ferramentas da Base de Dados Ajuda Campos Tabela Diga-me o que pretende fazer

Todos os Obj...

Base de dados de Recintos Desportivos

recinto\_desportivo

ID Recinto	Clube	Código	Associação	Nome do recinto	Código
2	Clube Oriental de Lisboa	391	Lisboa	Campo Engenheiro Carlos Salema	1521
3	Centro Desportivo e Cultural de Montalegre	196	Vila Real	Estádio Dr. Diogo Vaz Pereira	33
5	Ribeiro FC		Beja	Estádio do P?	
6	FC Tirsense	545	Porto	Estádio Abel Alves Figueiredo	1544
7			Porto	Estádio Municipal Dr. Jorge Sampaio	2626
8	Berço Sport Clube	5761	Beja	Campo D. Maria Teresa	1523
9	Clube Futebol Benfica	328	Lisboa	Estádio Francisco Lázaro	1495
10	Imortal Desportivo Clube	800	Algarve	Estádio Municipal Albufeira	551
11			Algarve	Estádio Municipal Belavista - Parchal	4157
12	FC Paços Ferreira	520	Porto	Campo de treinos	
13	S.C. Maria da Fonte	986	Beja	Estádio Moínhos Novos	1528
14	Sporting Clube de Braga - Futebol, SAD	1048	Beja	Campo nº1 da Cidade Desportiva	5032
15	GC Figueirense	560	Guarda	Estádio Municipal Figueira ?	
16			Guarda	Estádio Municipal da Guarda	1357
17	CA Macedo Cavaleiros	221	Bragança	Estádio Municipal Macedo Cavaleiros	1358
18	Grupo Desportivo de Bragança	602	Bragança	Estádio Municipal de Bragança	1569
19	Sport Clube Mirandela	992	Bragança	Estádio São Sebastião	1388
20	Lusitânia FC - Lourosa	833	Aveiro	Estádio do Lusitânia FC Lourosa	1561
21	União Recreativa Cadima	1974	Coimbra	Parque Desportivo Fujanço	655
22	Lusitano FC Vildemoinhos	838	Viseu	Estádio Trambelos - Vildemoinhos	855
23	SC Olhanense	1087	Algarve	Estádio José Arcanjo	86
24	AD FAFE	65	Beja	Estádio Municipal de Fafe	25
25	Vitória Sport Clube	1213	Beja	Campos Académica Vitória SC	
26	Sertanense Futebol Clube	940	Castelo Branco	Estádio Dr. Marques Santos	202
27	AD Ovarense	82	Castelo Branco	Estádio Marques Silva	31
28	SG Sacavense	1017	Lisboa	Complexo Desportivo SG Sacavense	2080
29	S.C. União Torense	1004	Lisboa	Campo Manuel Marques	1526
30	G.D. Estoril Praia	641	Lisboa	Campo Nº2 CFTD	1479
31	Gondomar Sport Clube	565	Porto	Estádio São Miguel	93
32	União Sport Clube Paredes	1189	Porto	Cidade Desportiva de Paredes	4141
33	AC Maenhense	138	Leiria	Estádio Municipal da Mainhã Grande	44
34	Vasco Gama Atlético Clube	1200	Setúbal	Campo Municipal Sines	147

Registo: 1 de 39 de 150

Não Filtro

Procurar

Vista Folha de Dados

Figura 7 - Tabela.

Base de dados de Recintos Desportivos de Futebol da FPF : Base de Dados- C:\Users\wobm\Desktop\Base de dados de Recintos Desportivos de Futebol d... Ivo Madureira

Ficheiro Base Criar Dados Externos Ferramentas da Base de Dados Ajuda Diga-me o que pretende fazer

Todos os Obj... media\_camaras\_tv

Procurar...

Base de dados de Recintos D... numero\_de\_portas recinto\_de\_jogo recinto\_de\_jogo\_distancia\_il... recinto\_de\_jogo\_marcacoes... marketing bancadas\_capacidade bancadas\_capacidade\_ii bancadas\_dos\_adeptos\_visita... iluminacao sistema\_de\_som\_e\_audio seguranca seguranca\_cctv\_videovigilan... media\_televisao\_e\_radio media\_imprensa\_escrita media\_sala media\_camaras\_tv instalacoes\_sanitarias instalacoes\_de\_restauracao espetadores\_portadores\_de... balnearios\_das equipas balnearios\_dos\_arbitros sala\_do\_delegado posto\_medico

Registo: 14 de 137 Sem Filtro Procurar

Vista Formulário

Estruturas Bancada C 3 Permanentes 3 Temporárias 0

Zona p/ flash interview Não Local

Zona de acreditação Não Local

Local p/ câmara ao centro Sim Área 4 Rede wifi Não

Tomadas trifásicas 66 amp. Posicionamento das câmaras Nascente

Figura 8 - Subformulário.

Base de dados de Recintos Desportivos de Futebol da FPF : Base de Dado... Ferramentas de Estrutura de Formulário Ivo Madureira

Ficheiro Base Criar Dados Externos Ferramentas da Base de Dados Ajuda Estrutura Dispor Formatar Diga-me o que pretende fazer

Todos os Obj... Base de dados de Recintos Desportivos

Procurar...

balnearios\_das equipas balnearios\_dos\_arbitros sala\_do\_delegado posto\_medico posto\_de\_controlo\_antidopa... instalacoes\_de\_primeiros\_so... diversos instalacoes\_de\_apoio

Formulários Base de dados de Recintos D... numero\_de\_portas recinto\_de\_jogo recinto\_de\_jogo\_distancia\_il... recinto\_de\_jogo\_marcacoes... marketing bancadas\_capacidade bancadas\_capacidade\_ii bancadas\_dos\_adeptos\_visita... iluminacao sistema\_de\_som\_e\_audio seguranca seguranca\_cctv\_videovigilan... media\_televisao\_e\_radio

Vista Estrutura

Cabeçalho do formulário

Recinto Desportivo

Detalhe

Clube	clube	Página	pagina_de_internet
Código	codigo_do_clube	Proprietário	nome_proprietario
Associação	associacao	Endereço	endereco_pro
+ Clubes	outros_clubes_utilizadores	Telefone	n_telefone
Extra	extra	Email	email_po
Recinto	nome_do_recinto	Responsável	nome_do_responsavel_do_recinto
Código	codigo_recinto	Telemóvel	telemovel_do_responsavel_do_recinto
Cidade	cidade	Email	email_do_responsavel_do_recinto
Endereço	endereco	Coordenadas	coordenadas
Telefone	numero_de_telefone	Vistoriador	vistoriador
Email	email_rec	Vistoria	data_vistoria

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z # +

Figura 9 - Vista de estrutura do formulário, botões de navegação e cabeçalho.



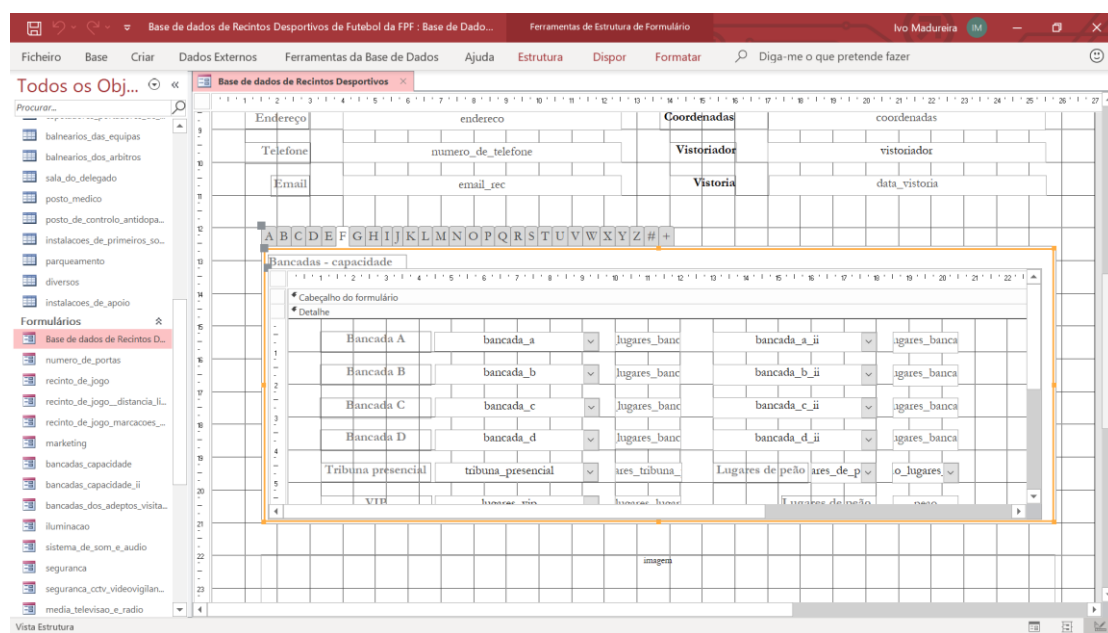


Figura 10 - Vista de estrutura do formulário, subformulários no separador.

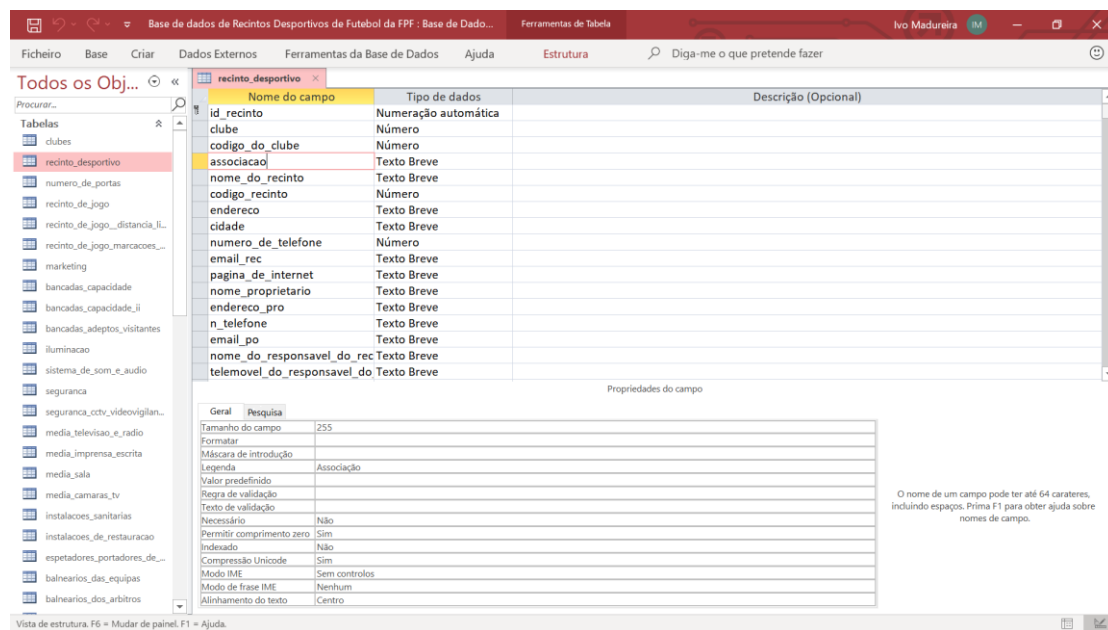


Figura 11 - Vista de estrutura da tabela.

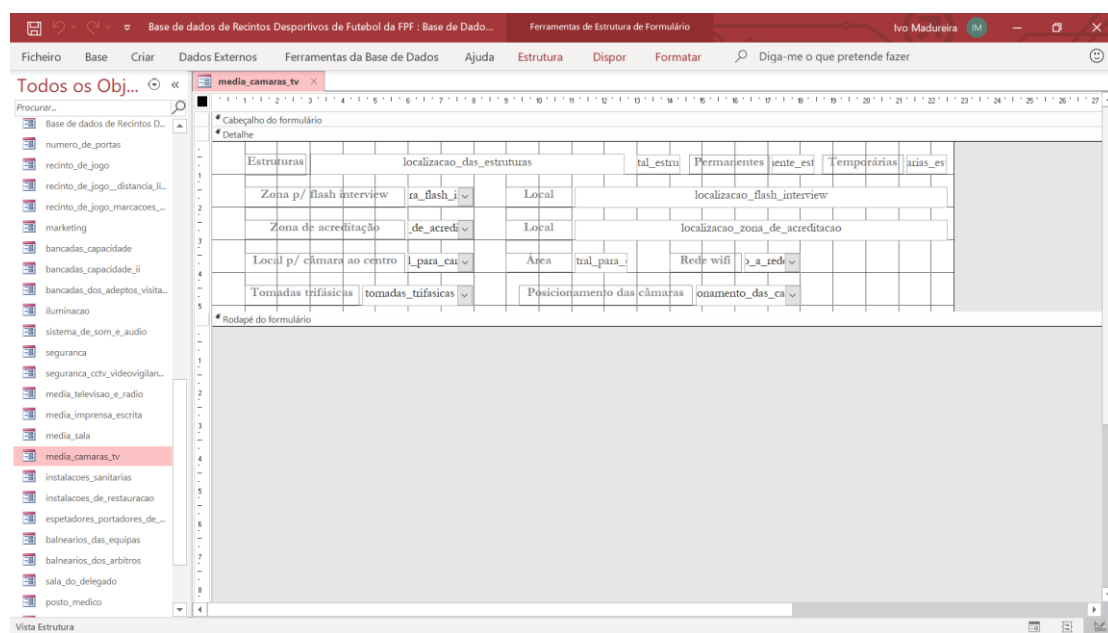


Figura 12 - Vista de estrutura do subformulário.

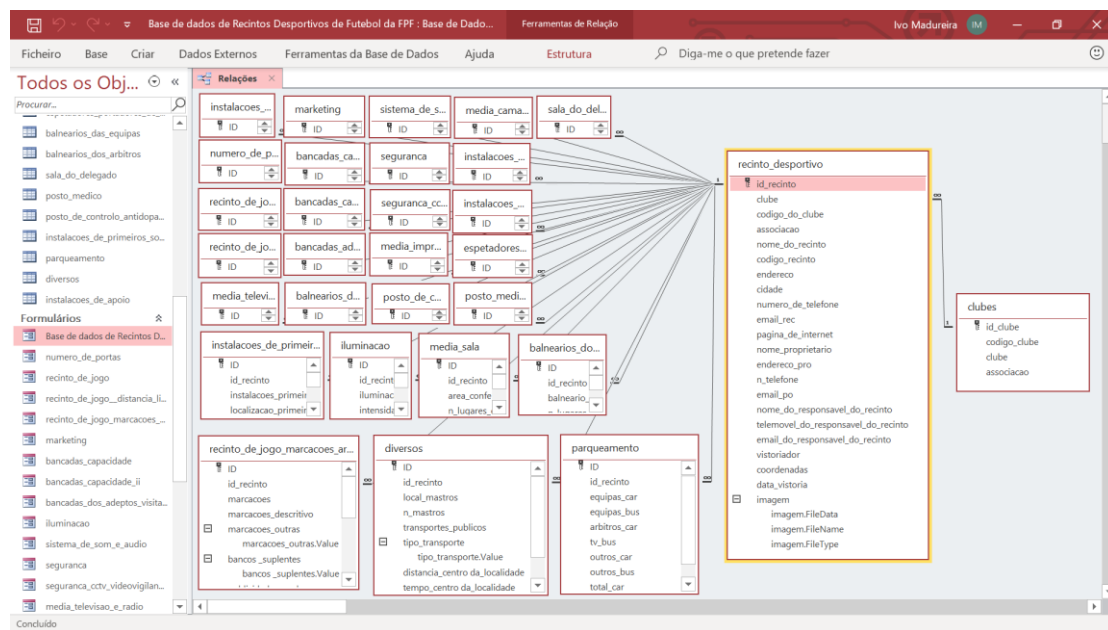


Figura 13 - Relações.